

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL AREA COMERCIAL

IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
EL ÁREA COMERCIAL PARA ZULUAGA Y SOTO

CAMILO ERNESTO ANGULO OSMA

FUNDACION UNIVERSITARIA DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

UNIEMPRESARIAL

FACULTAD DE ADMINISTRACION

PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C.

2018

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL AREA COMERCIAL

IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
EL ÁREA COMERCIAL PARA ZULUAGA Y SOTO

CAMILO ERNESTO ANGULO OSMA

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor: León Vargas Varón

FUNDACION UNIVERSITARIA DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

UNIEMPRESARIAL

FACULTAD DE ADMINISTRACION

PROGRAMA DE ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C.

2018

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL AREA COMERCIAL

Dedicatoria

*Se lo dedico con todo el amor del mundo a mi hijo Juan Camilo, mi esposa Luz Mery
a mi familia y los que han creído en mí, por su cariño, apoyo y acompañamiento incesante.*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL AREA COMERCIAL

Agradecimientos

A Dios padre por darme las oportunidades de ser una mejor persona y un mejor padre.

En agradecimiento a Zuluaga y Soto S.A.S por ser autor principal de este logro en mi desarrollo profesional, a los profesores que acompañaron este trayecto aportando conocimiento y experiencia, a mi familia por ser la fuente de motivación y a todos los que de alguna manera aportaron a que este proyecto se lograra concluir.

CONTENIDO

1. INTRODUCCION	1
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	2
3. JUSTIFICACION	3
4. OBJETIVO GENERAL	4
4.1. Objetivos Específicos	4
5. MARCO CONTEXTUAL	5
6. MARCO TEORICO	17
6.1. La empresa	17
6.2. Planeación estratégica	18
6.2.1. Planeación Corporativa o Institucional	20
6.2.2. Planeación Funcional	21
6.2.3. Planeación Operativa	21
6.3. Cuadro de Mando Integral	21
6.3.1. Perspectiva del Cliente	27
6.3.2. Perspectiva Empresarial Interna	28
6.3.3. Perspectiva de innovación y aprendizaje	29
6.3.4. Perspectiva Financiera	30
6.3.5. Autores y Actores	32
6.4. Sistema de Control	33

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL AREA COMERCIAL

6.4.1. Gestión	35
6.4.2. Indicador	37
6.4.3. Indicadores de Eficiencia	38
6.4.4. Indicadores de Eficacia	39
6.4.5. Indicadores de Efectividad	39
7. MARCO LEGAL	40
8. METODOLOGIA	41
8.1. Mapa Conceptual Implementación del Cuadro de Mando Integral	42
8.2. Mapa conceptual Fases de la Metodología	43
9. RESULTADOS	45
9.1. Objetivo 1: Caracterizar el área comercial de la empresa ZULUAGA Y SOTO S.A.S, a partir de su organigrama, el proceso de ventas, responsables e incidencia en el alcance de los objetivos de la compañía.....	45
9.2. Estructura Comercial en ZULUAGA Y SOTO	45
9.3. Interacción del área comercial con las otras áreas	47
9.3.1. Proceso de Venta en ZULUAGA Y SOTO	48
9.3.2. Proceso de Distribución en ZULUAGA Y SOTO	49
9.3.3. Proceso de Compras y Abastecimiento en ZULUAGA Y SOTO	49
9.3.4. Procesos de Soporte	50

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL AREA COMERCIAL

9.4. Objetivo 2: Identificar los factores críticos que en la actualidad generan el mayor impacto en el área comercial de ZULUAGA Y SOTO S.A.S.....	52
9.5. Factores Críticos.....	52
9.6. Objetivo 3. Diseñar las herramientas pertinentes que minimicen los niveles de incertidumbre en la consecución de los objetivos y potencialicen el desempeño de los factores involucrados en el área comercial de ZULUAGA Y SOTO S.A.S..	55
9.7. Factores de Éxito.....	56
9.8. Planeación comercial	56
9.8.1. El supervisor.....	56
9.8.2. Manual del Supervisor	57
9.9. Cuadro de mando integral comercial	61
9.10. Objetivo 4. Relacionar los resultados obtenidos de la implementación de las herramientas diseñadas con el desempeño evidenciado durante los meses de marzo, abril, mayo y junio del 2018.....	66
9.11. Resultados	67
10. CONCLUSIONES	78
11. RECOMENDACIONES	79

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL AREA COMERCIAL

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de Proveedores	6
Tabla 2 Descripción de Canales.....	9
Tabla 3 Estructura Unidades de Negocio.....	15
Tabla 4 Fases Metodológicas.....	44
Tabla 5 Jerarquía y composición por Niveles del Área Comercial	46
Tabla 6 Oportunidades de Mejora a la promesa de Valor	53

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Canales de Atención	8
Figura 2 Entorno Interno y Externo	19
Figura 3 Pasos de la Planeación Estratégica	20
Figura 4 The Balance Scorecard Link Performance Measures	25
Figura 5 Mapa Conceptual Implementación del CMI	42
Figura 6 Mapa Conceptual Fases de la Metodología.....	43
Figura 7 Organigrama área comercial ZULUAGA Y SOTO S.A.S.....	46
Figura 8 Interacción del Proceso comercial de Ventas con las demás Áreas	48
Figura 9 Las cuatro perspectivas de ZULUAGA Y SOTO	66
Figura 10 Cuadro de Mando Integral.....	68
Figura 11 CMI implementado en ZULUAGA Y SOTO	68
Figura 12 Cpto Presupuesto	69
Figura 13 Cpto. Recaudo	70
Figura 14 Margen de Contribución.....	70
Figura 15 Cartera > 60 Días.....	71
Figura 16Inversión	71
Figura 17 Cpto. Pedidos.....	72
Figura 18 Devoluciones	72
Figura 19 Cobertura	73
Figura 20 Itinerario	73
Figura 21 Crecimiento	74

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL AREA COMERCIAL

Figura 22 Efectividad.....	74
Figura 23 Profundidad	75
Figura 24 Clientes Nuevos.....	76
Figura 25 Cpto. Equipo Comercial	76
Figura 26 Salida con Vendedores	77
Figura 27 Vendedores Nuevos.....	77

1. INTRODUCCION

ZULUAGA Y SOTO S.A.S es una empresa constituida en el año de 1985 satisfaciendo las necesidades de comercialización y distribución a los establecimientos de comercio de productos de consumo masivo y su destino al consumidor final. En la dinámica comercial y de los mercados, las empresas deben buscar mejorar y establecer cuáles son los factores críticos de éxito.

Una empresa que se mueve en el sector real requiere buscar un modelo de seguimiento que cumpla con las expectativas de la planeación, ejecución, verificación, control y mejora de las variables que en el área comercial sean fundamentales para la adecuada gestión y la consecución de los objetivos. Por tal motivo se deben establecer variables de medición que puedan ser cuantificables en un determinado espacio de tiempo y que sirvan como herramienta de mejora continua, partiendo que cada una de ellas debe bajar a cada uno de los involucrados en la organización por intermedio de los principales responsables de cada una de las áreas.

Por lo anterior, y cumpliendo según la estructura de la compañía: en el área comercial, se va a definir un método estructurado, acertado y metódico, para lograr medir los resultados de las variables previamente definidas, que lleven a la consecución de la estrategia para el cumplimiento de los objetivos.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

La actual situación del mercado de consumo masivo en Colombia, ha llevado que las empresas productoras y comercializadoras adopten fuertes cambios y estrategias que les den ventajas competitivas para permanecer vigentes como protagonistas de la dinámica comercial minimizando el impacto negativo del actual escenario.

(...) Mediante los indicadores, se proporciona información relevante que permite realizar una evaluación permanente de las actividades críticas del desempeño de la organización en función de los objetivos organizacionales y de los cambios del entorno. (Bernal & D. Sierra, 2008, pág. 215). La empresa por no contar con sistemas de medición a los indicadores de gestión, pierde la oportunidad optimizar recursos y capitalizar las oportunidades del mercado que atiende por tal motivo es necesario contemplar la situación de las empresa desde varios enfoques como: *Clientes*; como ven los clientes a las compañías, *Interna*; como lo está haciendo la compañía, *Innovación y Aprendizaje*; como lo puede hacer mejor la compañía, *Financiero*; como ven el negocio los dueños o inversionistas.

El desconocimiento del impacto en la consecución de los objetivos propuestos de la compañía de los factores que inciden en su logro, en la perspectiva de los clientes, perspectiva interna, perspectiva de innovación y aprendizaje y perspectiva financiera, hace que la identificación de oportunidades de mejora se retrase y la toma de decisiones sea un proceso incierto, que en la actualidad es problema frente al dinamismo de los mercados.

3. JUSTIFICACION

El presente trabajo de consultoría a la empresa ZULUAGA Y SOTO S.A.S tiene como finalidad, la implementación de la metodología de Cuadro de Mando Integral, y diseño de herramientas a partir de la definición de los indicadores de gestión para el control y seguimiento con el fin de monitorear el desempeño de la organización. Lo cual estará fundamentado en un proceso metódico, estructurado y acertado el cual favorecerá de manera integral, balanceada y estratégica para medir el desempeño actual y proporcionar una mejor dirección hacia el futuro.

Al manejar el cuadro de mando integral como herramienta de seguimiento y control de la organización en todas las perspectivas se minimizara y evitara que formulen interpretaciones equivocadas sobre el desempeño de la organización, enfatizando en que la implementación propuesta está fundamentada en la argumentación de previamente haber identificado los factores críticos entre los procesos, sub procesos, estructura organizacional, colaboradores, y demás actores involucrados.

Con la implementación de la herramienta se busca armonizar los esfuerzos hacia la consecución de los resultados deseados bajo una representación de las diferentes dimensiones para describir, administrar e implementar las estrategias hacia todos los niveles dentro de la organización, por medio de la vinculación de objetivos, iniciativas y mediciones comunicando el alcance de cada uno de ellos.

A partir de la estructuración del cuadro de mando integral este será fuente para potencializar a los colaboradores y procesos a todos los niveles mostrando el impacto e incidencias de su desempeño por medio de los indicadores de medición definidos.

Finalmente con la implementación obtener resultados positivos en los procesos, tratando que todas las actividades y recursos destinados al cumplimiento de los objetivos estén alineados.

4. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar la metodología del cuadro de mando integral para el área comercial en ZULUAGA Y SOTO

4.1. Objetivos Específicos

1. Caracterizar el área comercial de la empresa ZULUAGA Y SOTO S.A.S, a partir de su organigrama, el proceso de ventas, responsables e incidencia en el alcance de los objetivos de la compañía.
2. Identificar los factores críticos que en la actualidad generan el mayor impacto en el área comercial de ZULUAGA Y SOTO S.A.S.
3. Diseñar las herramientas pertinentes que minimicen los niveles de incertidumbre en la consecución de los objetivos y potencialicen el desempeño de los factores involucrados en el área comercial de ZULUAGA Y SOTO S.A.S.
4. Relacionar los resultados obtenidos de la implementación de las herramientas diseñadas con el desempeño evidenciado durante los meses de marzo, abril, mayo y junio del 2018.

5. MARCO CONTEXTUAL

ZULUAGA Y SOTO S.A.S. es una sociedad que desde su origen ha estado compuesta por dos familias y están representadas en el nombre de la compañía, las cuales fueron las encargadas en la ciudad de Bogotá D.C. en el año de 1985 bajo escritura pública el 23 de diciembre de constituir ZULUAGA Y SOTO CIA LTDA. Con el pasar del tiempo y luego de 25 años de trayectoria sus socios deciden reestructurar su tipo de sociedad y en el 2012 reforman su constitución pasando a ser ZULUAGA Y SOTO S.A.S. En la actualidad las respectivas gerencias están en cabeza por la segunda generación, consolidando durante este tiempo el emprendimiento y empeño con el que los fundadores decidieron formar la empresa.

En el año de 1985, ZULUAGA Y SOTO S.A.S. empezó su operación en la Ciudad de Bogotá D.C., en el barrio Restrepo ubicado al sur de la ciudad de Bogotá D.C., por siete años desarrollaron la actividad comercial en este punto, para luego desplazarse al Barrio Carvajal e instalarse hasta el año 2004 cuando se construyó la bodega en donde actualmente desarrolla su operación ubicada al occidente de la ciudad en el barrio de Fontibón Capellanía en la carrera 89 17 B 02, contando con una posición estratégica en la ciudad, y con un área superior de 3.600 metros cuadrados. En el 2012 se instala una nueva bodega en el municipio de Girardot del departamento de Cundinamarca para desarrollar la actividad de distribución en las poblaciones de la periferia al igual que incursionando en el oriente del departamento de Tolima. En el 2016 extiende su operación al departamento de Caldas y adquiere en arriendo una bodega para el desarrollo de la actividad instalando una nueva sucursal en el municipio de La Dorada ampliando así su red de distribución y atención en el occidente del departamento de Caldas, norte de Tolima Y oriente de Cundinamarca, siguiendo con esta tendencia en agosto del 2017 y con la

finalidad de brindar una mejor atención y mejor servicio se ubica una bodega en el municipio de Zipaquirá.

ZULUAGA Y SOTO S.A.S es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de alimentos de consumo masivo, en sus inicios fue distribuidor autorizado de Pastas Doria y de harina para la producción de arepas Promasa, marcas reconocidas en el mercado local, a través del tiempo y de las diversas situaciones de mercado, estas empresas fueron adquiridas por grandes conglomerados y en su estrategia estaba la distribución directa, de manera que salieron del portafolio de la compañía, siendo las únicas marcas comercializadas hasta el año 1996, cuando se realizó la extensión de portafolio a otras marcas, consolidando alianzas con Colgate Palmolive, Papeles Nacionales e Ingenios la Cabaña. Al 2018 la compañía tiene alianza con 50 casas comerciales de reconocimiento nacional e internacional con más de 8 tipologías de producto definidos en la organización 119 categorías y más 2.263 referencias de productos comercializados.

Tabla 1
Clasificación de Proveedores

PROVEEDORES	TIPOS DE PRODUCTOS	CATEGORIAS	SKU'S
17 Internacionales 33 Nacionales	Alimentos	40	992
	Alimentos Mascotas	4	132
	Aseo	32	652
	Desechables	4	76
	Hogar	24	132
	Medicamentos	6	57
	Licores	8	135
	Cigarrillos	1	87

Tabla de proveedores (Maestro de proveedores Siesa Enterprise – ERP)

El mercado local Colombiano está compuesto por diferentes formatos de negocios para la comercialización de consumo masivo, en donde el cliente y/o consumidor final se dirige para adquirir un bien, entre los principales se encuentran las grandes superficies, supermercados independientes y los formatos de tiendas. Las grandes superficies se les conocen como el canal moderno, mientras que los supermercados independientes y a los otros formatos no pertenecientes a grandes superficies se les conoce como canal tradicional.

En primer lugar, que los hogares colombianos prefirieron abastecerse durante 2015 a través de mini mercados (establecimientos comerciales que vende productos al detal y tiene sistema de autoservicio) y los canales tradicionales (tiendas de barrio). “El estudio arroja que los mini mercados lideraron la participación de canales en Colombia durante 2015 con un share del 23%, seguidos por el canal tradicional con un 21%, grandes cadenas (Éxito, Olímpica, Jumbo, Metro, entre otras) con el 18% e independientes (D1, Surtimax, Coratiendas y Zapatoca, entre otras) con el 14%”, (Garcia, 2016)

El mercado transaccional en donde Zuluaga y Soto S.A.S se desenvuelve es el canal tradicional, entendiendo que la segmentación de éste se discrimina en 2 ambientes de compra; Off Trade que es conocido por ser un ambiente donde el cliente compra productos para llevar ejemplo, supermercados y tiendas, el On Trade, conocido por ser un ambiente donde el cliente compra para consumir en el sitio, ejemplo discotecas, bares, casinos, siendo hasta el 2017 un 100% en el Off Trade e incursionando a partir del 2018 en el On Trade.

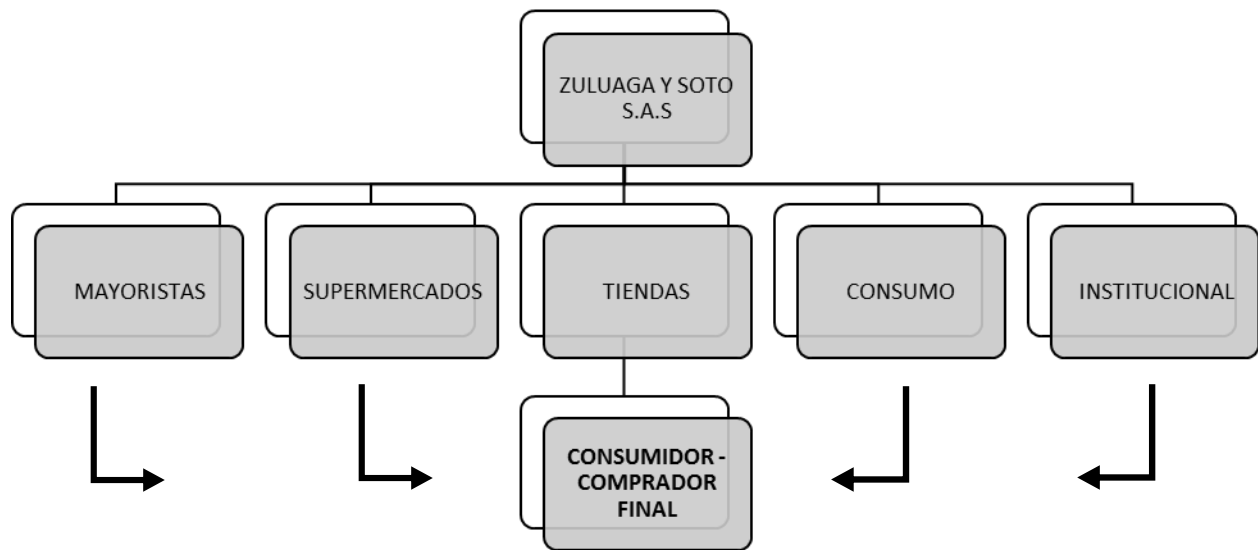


Figura 1. Canales de Atención

Fuente: Propia

Los canales de distribución definidos por la compañía están compuestos por diferentes tipologías de negocio, para la clasificación de cada uno de ellos utilizaron varios criterios de segmentación los cuales fueron: identifican las características más representativas de cada uno, el ambiente de compra en donde se desarrolla la actividad comercial, la clasificación general utilizada por compañías dedicadas a estudios de mercado, clasificación utilizada por otras empresas de similar características a ZULUAGA Y SOTO S.A.S, la principal características de distribución en la cadena de suministro al consumidor y/o comprador final, el tamaño que tiene en área cuadrada y por último el drop size por transacción, arrojando al final en su segmentación más de 32 tipos de negocios atendidos cada uno con su particularidad.

Tabla 2
Descripción de Canales

CANAL	ESQUEMA	CARACTERISTICAS	TIPO DE NEGOCIO
Mayorista	Se define mayorista al establecimiento o al comercio que vende al por mayor, para que un minorista, lo venda al por menor a un comprador o consumidor final	Establecimientos sin venta al menudeo.	May. Abarrotero
		Establecimientos sin góndolas	May. Plastiquero
		Establecimientos con características de centrales de compra.	May. Dulcero – Licorero
			Supermercados
Supermercados	Un supermercado es un establecimiento comercial urbano que vende bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, artículos de higiene y limpieza.		Más de 1000 m ² , más de 4 cajas registradoras.
		Establecimientos con venta al menudeo	Superetes.
		Establecimientos con exhibición de productos en góndola.	Área de venta entre 400m ² y 999 m ² , de 2 a 4 cajas registradoras
		Establecimientos con más de 1 caja registradora	Mini mercados
			Área de venta entre 50m ² y 399 m ² , de 1 a 2 cajas registradoras

Tienda	En el canal T.A.T. se clasifican todos los formatos de establecimientos de comercio, que venden a consumidores finales al menudeo de manera directa para llevar.	Establecimientos con mostrador Establecimientos con atención directa Venta de productos para llevar	Tienda de barrio
			Misceláneas
Horecas	En el conocimiento popular es la concatenación de las palabras de Hostelería, Restaurante y Casinos, formando el acrónimo de HORECAS	Establecimientos con ambientación para el consumo de alimentos o bebidas no embriagantes Establecimientos con atención directa Venta de productos transformados, o de servicios para ser adquiridos en el momento	Veterinarias
			Casetas
			Tienda de ventana
			Licorera – Cigarrería
			Granero
			Tienda Tipo A
			Tienda Tipo B
			Tienda Tipo C
			Restaurantes
			Comidas Rápidas
			Cafeterías
			Hoteles
			Moteles – Residencia
			Café internet
			Panadería – Pastelería
			Heladería – Frutería
			Casinos
			Piqueteadero.

Consumo	Es el canal enfocado a los establecimientos con formatos para el disfrute y/o la socialización de grupos, con consumo dentro del establecimiento.	Establecimientos con expendio de bebidas alcohólicas y no alcohólicas para el consumo en el punto de venta.	Discoteca
			Bar – Pub
			Campo de Tejo – Rana
			Billares
Institucional	Es el canal dirigido a instituciones públicas o privadas que están creadas oficialmente, que ofrecen algún servicio a la comunidad.	Establecimientos diseñados para la prestación de algún servicio Establecimientos con características de instituciones.	Cantina – Rockola
			Colegio – Escuela
			Hospital – Clínica
			Empresa
			Universidad
			Gubernamental (alcaldías – secretarías – cade)

Tabla de descripción de los canales de atención de Zuluaga y Soto (Fuente Propia)

El mercado actual atendido por ZULUAGA Y SOTO S.A.S se centraliza en una actividad local y departamental, localmente lo hace en la ciudad de Bogotá D.C como principal centro de desarrollo de su actividad, seguido del departamento de Cundinamarca en donde atiende 96 poblaciones de 116 que lo componen realizando una cobertura del 82,8% dejando por fuera 20 poblaciones que están ubicadas al extremo por la parte del norte y del oriente en donde su acceso se vuelve limitado por las estructura de vías y un alto costo logístico. En tercer lugar se encuentra el departamento del Tolima donde al 2018 está realizando la apertura de mercado llegando a 25 poblaciones de 47 que tiene el departamento para una cobertura del 53,2%. En el departamento de Caldas con siete poblaciones de 27 atendidas y Boyacá con un municipio de 123, para una cobertura del 25,9% y del 1,23 respectivamente.

Las condiciones comerciales que maneja la compañía para realizar la venta es de contado y crédito. Dependiendo la tipología del cliente y con el cumplimiento de las políticas, procedimientos y protocolos dispuestos, los clientes pueden acceder al estudio para obtener crédito, y según su volumen y frecuencia de compra se les asigna un cupo. El tipo de venta utilizado por la compañía es Preventa, esto significa que cuando el cliente es visitado por un asesor comercial, se captura el pedido y cuando llegue es cancelado inmediatamente si el cliente es de contado o se firma la factura si tiene crédito para después ser cobrada según la condición de pago asignada.

La empresa actualmente cuenta con 116 asesores comerciales que son los responsables de atender a los clientes de la compañía, estos están agrupados por unidades de negocio los cuales son encargados de atender nichos de mercado específicos y/o manejar portafolios especializados, segmentando la fuerza de ventas en seis unidades bases; estas unidades son aquellas que manejan todo el portafolio de la compañía sin tener especialización en ninguna casa comercial y ocho

unidades de negocio especializadas, las cuales manejan portafolios de compañías focalizadas en donde la composición de las ventas está concentrada en un porcentaje mayor al 85%, las unidades de negocio según sus características, territorio o especialización son:

BAT: Unidad especializada del manejo de la línea British American Tobacco en las plazas mayoristas de la ciudad de Bogotá. Plaza Corabastos y La 18.

BAT Viajero Norte: Unidad especializada del manejo de la línea British American Tobacco en las poblaciones del norte del departamento de Cundinamarca enfocadas en atender el formato de tiendas.

BAT Viajero Sur: Unidad especializada del manejo de la línea British American Tobacco en las poblaciones del sur del departamento de Cundinamarca enfocadas en atender el formato de tiendas.

Colgate: Unidad especializada del manejo de la línea Colgate Palmolive en las plazas mayoristas de la ciudad de Bogotá D.C., Plaza Corabastos y La 18, atendiendo el formato mayorista.

Nestlé: Unidad especializada del manejo de la línea Nestlé en las plazas mayoristas de la ciudad de Bogotá D.C., Plaza Corabastos y La 18, y mercados independientes, en las poblaciones aledañas de Facatativá, Madrid, Mosquera y Funza enfocada en los formatos de autoservicios de igual manera con presencia en el centro y sir occidente de la ciudad de Bogotá en el formato de tiendas.

Elite: Unidad especializada del manejo de la línea de Elite en los mercados independientes, al norte de la ciudad de Bogotá D.C., atendiendo los formatos de autoservicios.

TAT Sulicor: Unidad especializada del manejo de la línea de licores en los formatos de consumo al sur de la ciudad de Bogotá D.C.

Licores: Unidad especializada del manejo de las líneas de Licores en las plazas mayoristas de la ciudad de Bogotá D.C., Plaza Corabastos y La 18, y mercados independientes, en Bogotá D.C. y todas las poblaciones de Cundinamarca con y el manejo del canal on trade, como lo son clubes, hoteles y restaurantes principalmente.

Plan Base Norte: Unidad especializada del manejo de todo el portafolio de la compañía en los mercados independientes, al norte de la ciudad de Bogotá D.C., atendiendo los formatos de autoservicios.

Plan Base Sur: Unidad especializada del manejo de todo el portafolio de la compañía en los mercados independientes, al sur de la ciudad de Bogotá D.C., atendiendo los formatos de autoservicios.

Plan Viajeros Norte: Unidad especializada del manejo de todo el portafolio de la compañía en los mercados independientes, al norte del departamento de Cundinamarca, oriente de Caldas y norte del Tolima, atendiendo los formatos de autoservicios.

Plan Viajeros Sur: Unidad especializada del manejo de todo el portafolio de la compañía en los mercados independientes, al sur del departamento de Cundinamarca y oriente del Tolima, atendiendo los formatos de autoservicios.

Plan TAT Zuluaga y Soto: Unidad especializada del manejo de todo el portafolio de la compañía en el canal tradicional, al norte y occidente de la ciudad de Bogotá D.C., atendiendo los formatos de tiendas.

Mayorista: Unidad especializada del manejo de todo portafolio de la compañía en las plazas mayoristas de la ciudad de Bogotá. Plaza Corabastos y La 18, atendiendo los formatos mayoristas.

Durante el proceso de expansión que ha tenido la compañía ha llevado a un incremento en la fuerza de ventas de 82 vendedores al cierre del año 2013 a 116 a mayo del 2018 con un crecimiento en 41,5% representado en 34 vendedores.

Conocer cómo se conforman los equipos comerciales en ZULUAGA Y SOTO es el punto de partida para entender cómo funciona la dinámica en el área comercial y como está segmentado cada uno de los equipos comerciales y a su vez como está liderado y es responsable de cada uno por un supervisor comercial, aclarando que hay casos en los que un supervisor es encargado de dos equipos siendo estas situaciones muy particulares y no recurrentes.

Tabla 3
Estructura Unidades de Negocio

Supervisor	Unidad de Negocio	Vendedores
Supervisor 1	Plan Base Norte	10
	Elite	5
Supervisor 2	Plan Base Sur	13
Supervisor 3	TAT Sulicor	13
Supervisor 4	Viajeros Norte	7
	BAT Viajeros Norte	5
Supervisor 5	Viajeros Sur	7
	BAT Viajeros Sur	4
Supervisor 6	Nestlé	10
Supervisor 7	Licores	10
Supervisor 8	BAT Viajeros Sur	5

	Viajeros Sur	4
Supervisor 9	TAT Zuluaga y Soto	9
Supervisor 10	Colgate	6
	BAT	2
Supervisor 11	Mayoristas	2
Supervisor 12	Viajeros Norte	4
Total		116

Estructura de Unidades de negocio por supervisor y número de vendedores (Propia)

6. MARCO TEORICO

Se relacionaran los temas relevantes con el trabajo realizado de consultoría a la empresa Zuluaga y Soto S.A.S en el proceso de la implementación de un Cuadro de Mando Integral en el área comercial.

6.1. La empresa

Las organizaciones en específico aquellas que están enfocadas en la búsqueda de generar algún tipo de beneficio económico, son creadas con el fin de satisfacer necesidades o deseos, ofreciendo productos, servicios o experiencias, todo esto está definido desde su origen sin embargo con el tiempo además del desarrollo de la sociedad y de los mercados, ha obligado que la idea inicial con la que se le da vida a las organizaciones y que fue el primer paso para luego consolidarse como una estructura, haya tenido que sufrir modificaciones para lograr adaptarse a los nuevos entornos.

Cuando se habla de las organizaciones es necesario remitirse a las áreas de trabajo

Las áreas funcionales básicas o de división del trabajo en las organizaciones comprenden el conocimiento, las técnicas o las herramientas de los diferentes campos de agrupación de las funciones administrativas, de estudio o desempeño de la actividad administrativa:

- Administración o Gerencia General, que se refiere a la función gerencial o unidad de dirección de la organización.
- Administración de Operaciones (administra la operación de bienes o servicios)
- Administración Financiera (administrar la consecución y el uso de recursos financieros para las organizaciones)

- Administración del desarrollo (potencial) Humano (administra el potencial humano en las organizaciones).
- Administración Comercial o Marketing (administra la identificación y la satisfacción de necesidades de los clientes de las organizaciones). (Bernal & D. Sierra, 2008, pág. 40)

Entendiendo que cada una de ellas y con el trabajo en conjunto soportan la funcionalidad de la organización, cada área con sus funciones previamente definidas son las encargadas de llevar todas las operaciones para las que están creadas en búsqueda hacer de la organización, una empresa, sostenible, sustentable y rentable contemplando cada uno de los actores internos y externos que puedan verse involucrados.

Crear y estructurar una empresa pasó de ser una idea, a ser un proceso elaborado y estructurado, en la actualidad es difícil imaginar una empresa que simplemente pretenda satisfacer necesidades sin contemplar una planificación o dirección estratégica.

6.2. Planeación estratégica

Si bien no existe un concepto único sobre lo que es la planeación, si hay consenso en que es un proceso cuya función fundamental es la de tomar decisiones en el presente para obtener determinados objetivos en un horizonte de tiempo futuro (Bernal & D. Sierra, 2008, pág. 50)

Hablar de planeación estratégica se puede concluir como el sistema de adaptabilidad de una organización a partir de la definición de su razón de ser, hasta dónde quiere llegar y como lo va

lograr, enfrentando los continuos cambios en los mercados a los cuales las organizaciones se ven expuestos continuamente tanto en entornos externos como internos.

Como se observa en la siguiente figura de los entornos:

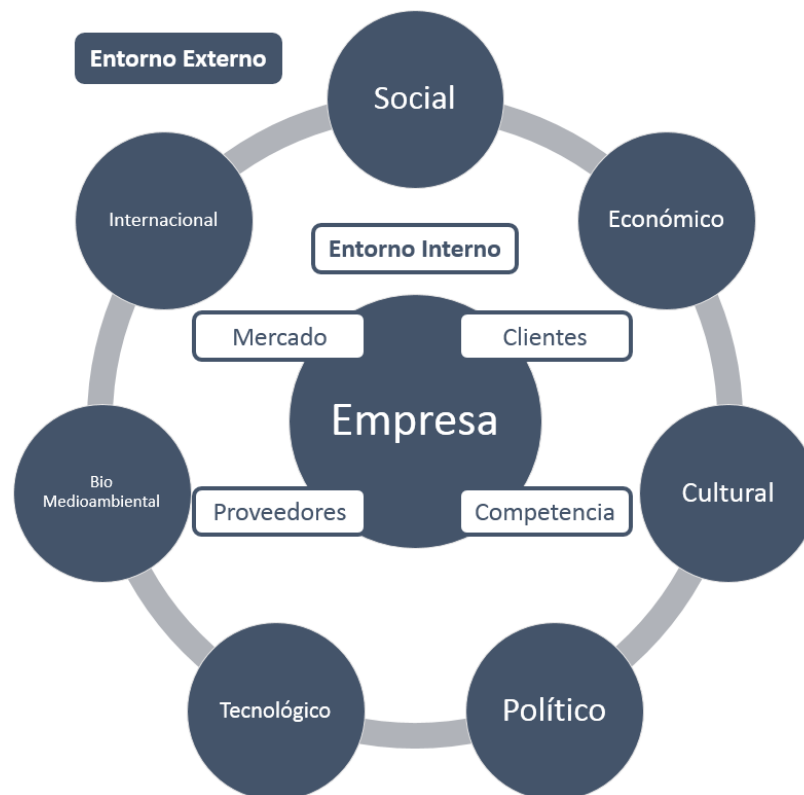


Figura 2 Entorno Interno y Externo

Fuente: Propia

El punto de partida para la planeación estratégica de una compañía es definir su misión, visión y objetivos, entendiendo que no se puede únicamente contemplar estos tres factores como los únicos que la conforman, ella debe ser el actor principal en la identificación de la dinámica de los mercados y la formulación de la estrategia para afrontar cada una de las situaciones, para luego a partir de ella, estructurar los planes fundamentales y operacionales a nivel de toda la organización.

La difícil tarea de elegir una estrategia general de la compañía para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo se denomina planeación estratégica. Cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado, considerando su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos. Ésta es la parte fundamental de la planeación estratégica, es decir, del proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes (Kotler, 2007, pág. 39)

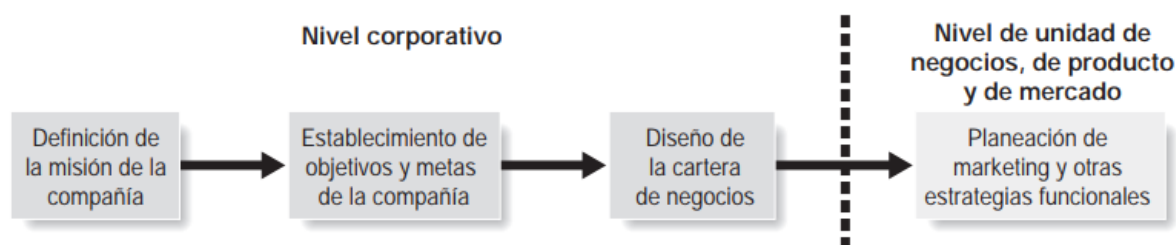


Figura 3 Pasos de la Planeación Estratégica

Fuente: Kotler y Armstrong 2007. P. 39

Según Bernal & D. Sierra “Los niveles de planeación se clasifican en tres formas, Planeación Corporativa o institucional, Planeación Funcional y Planeación Operativa” (2008, pág. 53), en su respectivo orden podemos decir que cada uno de ellas corresponde al nivel en donde se fundamenta sus principios y objetivos:

6.2.1. Planeación Corporativa o Institucional

Este nivel de planeación hace referencia al planteamiento, definición e implementación de los objetivos institucionales u organizacionales que determinaran el cómo lograr la Visión propuesta durante un periodo de tiempo no inferior a cuatro años, la principal característica es que en este nivel la organización se comprende como un todo hasta llegar al nivel más profundo, los objetivos allí propuestos deberán estar divulgados e impregnados en toda la cultura, personas, áreas y cada uno de los actores que hagan parte de ella. (Bernal & D. Sierra, 2008)

6.2.2. Planeación Funcional

Este nivel le corresponde a las áreas funcionales de la compañía en donde se desarrollan y soportan todas las actividades necesarias para la que fue creada la empresa, esta se desprende y debe estar fundamentada en dar cumplimiento a los objetivos definidos en la planeación Corporativa, la cual debe tener como principal característica definir el propósito y el aporte que va a realizar cada una de las dependencias y es usual que este nivel de planeación se haga a mediano plazo. (Bernal & D. Sierra, 2008)

6.2.3. Planeación Operativa

Es el ultimo nivel y se desprende de la planeación funcional esta a su vez debe asegurar que cada uno de los cargos por medio de la definición de sus tareas, funciones y responsabilidades, cumplan con los propósitos definidos por el área, a este nivel lleva a que la planeación se haga en periodos cortos de tiempo y probablemente sea de tipo diaria. (Bernal & D. Sierra, 2008)

La planeación dentro de una organización de manera organizada, dirigida y controlada en los diferentes niveles contribuye al fortalecimiento y desarrollo de las áreas funcionales, dependencias, colaboradores y grupos de interés, buscando garantizar a través de las diferentes estrategias que los objetivos propuestos en la planeación se cumplan dentro de los parámetros establecidos en la visión definida, la planeación es la cabeza del proceso administrativo y de ella se derivan las acciones de organizar, dirigir, coordinar y controlar.

6.3. Cuadro de Mando Integral

Los tableros de control aparecieron hacia la década de los años 1950, y en primera medida fue un aporte destacado y de gran aporte para la administración, en reconocimiento a ingenieros franceses que los desarrollaron e implementaron, en su momento se trataban de *Tableau de*

Board y pretendían mostrar diversos controles a las diferentes áreas de la compañía. En esta primera etapa todos ellos carecían de integración entre sí, y su principal característica era que las mediciones no tenían ningún tipo de relación, además de dejar de lado la visión general de la compañía sin contemplarla como un todo, a estar enfocados únicamente en los parámetros establecidos para cada dependencia, sin identificación del aporte que estuvieran haciendo a la consecución de los objetivos generales propuestos.

Transcurriendo los meses de Enero Febrero en el año de 1992 aparece la primera publicación sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI) o BSC por su nombre en inglés Balance Scorecard, este momento fue revolucionario y da un salto en los sistemas de medición y control de las organizaciones, al principio se constituyó como un sistema de indicadores más completo que los implementados hasta ese momento, teniendo como principal característica la inter relación y alineación los unos a los otros con relación a todas las áreas. Lo que hasta ese año había sido una nueva propuesta de herramientas para la medición del desempeño y control de la organización en términos de visualizar a la empresa como un todo, termino por ser una metodología de gran utilidad para la coordinación y motivación de las personas, logrando agrupar las principales funciones del procesos administrativo: organizar, dirigir, coordinar y controlar, sin embargo con el pasar del tiempo se evidencio que además de los beneficios que para las organizaciones traía la implementación del CMI, también era de gran utilidad en la sinergia que debe existir entre la estrategia de las empresas con la consecución de los objetivos estando en la capacidad de implementar sistemas, decisiones, mediciones y acciones medibles entorno a toda la compañía.

Durante todo este tiempo transcurrido muchos autores se han encargado de divulgar textos sobre la metodología del Cuadro de Mando Integral y casos de implementación en el entorno empresarial, El profesor Kaplan y Norton entre sus libros esta *Como Utilizar CMI* el cual su

contenido trata sobre la implementación del modelo en compañías Norteamericanas, por otro lado Olve *Como implementar y gestionar el CMI* fundamentado en las experiencias de la aplicabilidad del modelo en empresas nórdicas y Hovárth & Partners, *Dominar el Cuadro de Mando Integral* recoge las impresiones de su aplicación en empresas alemanas. Resumiendo más de 300 experiencias en la implementación por diferentes entornos, de diferentes niveles y diferentes países. Lo cual muestra como el cuadro de mando integral se ha convertido en un modelo efectivo y eficiente para la administración contemporánea en la toma de decisiones para la medición y control de una organización.

En el año de 1992 en la edición del mes de Enero / Febrero de la revista Harvard Business Review se publica por primera vez un artículo relacionado con el tema Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance”, estudio que fue realizado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, el proyecto de investigación se fundamentó en doce empresas vanguardistas en la medición del desempeño de las organizaciones, buscando crear un cuadro en donde se remplazara a los que en su momento eran utilizados como sistema de guía en el control y seguimiento de los resultados de una organización, encontrándose con dos perspectivas extremas, por un lado la visión que tenían algunos gerentes que se centraban en mediciones con un enfoque financiero y por el otro lado los que estaban enfocados en mediciones operativas.

En un ejemplo de cómo debería funcionar el modelo de indicadores, buscaron cerrar la brecha que tenían estas dos perspectivas, haciendo una comparación entre la cabina de un avión y como un piloto requiere de registros e información detallada de diferentes fuentes; niveles de combustible, velocidad del aire, altitud, rumbo, destino, tráfico aéreo y que al igual que él, los gerentes no deberían definir su rumbo únicamente por algunas mediciones que contemplaran

solamente una perspectiva financiera del negocio, y que contrario a los modelos de su momento no llegara a un punto de saturación de mediciones, y que logran tener un panorama global de cómo se está desempeñando y desarrollando la organización frente a los requerimientos que presentan los mercados, en donde la administración de una organización requiere poder visualizar el desempeño en varias áreas de una manera simultánea.

Buscando lograr tener una visual rápida y completa de la compañía y traduciendo los resultados obtenidos de los estudios realizados en las 12 empresas crearon el cuadro de mando integral, el cual incluye mediciones financieras y operativas del negocio, enfocadas a la satisfacción del cliente, los procesos internos, las actividades de innovación y mejora de la organización. Todas orientadas a evidenciar los resultados obtenidos de los indicadores y acciones ejecutadas, intentando minimizar el nivel de confianza e incertidumbre de los planes, los cuales ambos son un factor fatal para una organización si no se controlan o monitorean.

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de

corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio. (Kaplan & Norton, 1996)

El cuadro de mando integral nace en respuesta a cuatro preguntas que plantean los autores How Do Customers See Us? ¿Cómo nos ven los clientes?, What Must We Excel at? ¿En qué debemos destacarnos?, Can We Continue to Improve and Create Value? ¿Podemos Continuar mejorando y crear valor?, How Do We Look to Shareholders? ¿Cómo nos miran a los accionistas?, Buscando dar respuesta a estas cuatro preguntas el cuadro de mando integral se segmenta en cuatro dimensiones.

El Cuadro de Mando Integral Enlace con las Medidas de Desempeño

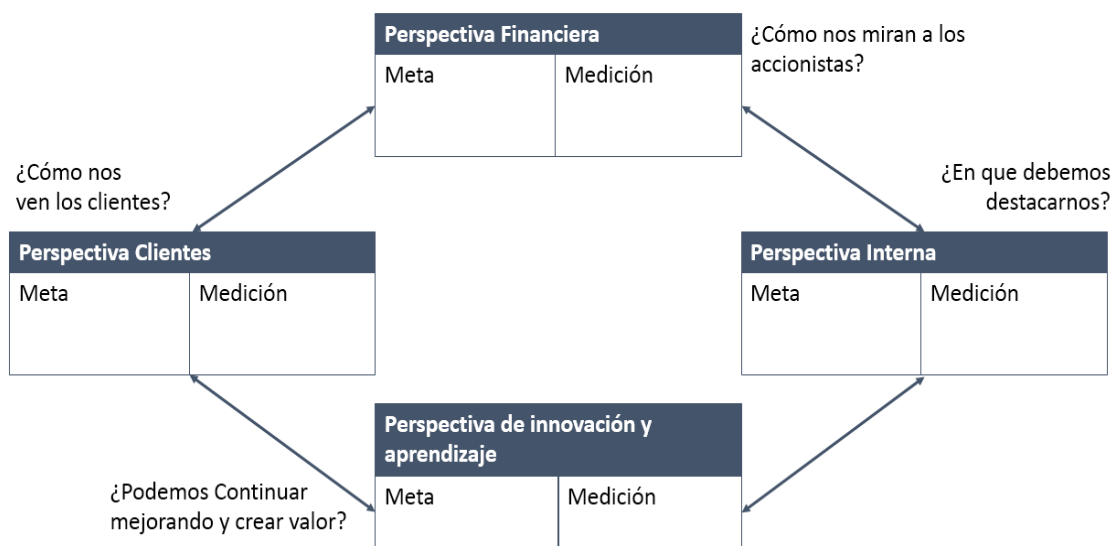


Figura 4 The Balance Scorecard Link Performance Measures

Fuente: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Con las cuatro dimensiones propuestas en el cuadro de mando integral se busca minimizar la sobrecarga de información y definir cada una de las mediciones utilizadas de manera que no se genere exceso en los parámetros de control de las organizaciones. En su momento varias empresas implementaron el cuadro de mando integral, en donde se recopilaban las primeras

impresiones de su aplicación, la metodología adoptada cumplía con varios beneficios entre los cuales se encontraban; un único informe, cumplía de manera conjunta con la recopilación de muchos elementos que aparentemente eran dispares entre ellos, una informe orientado al cliente, reducción de tiempos de respuesta, mejora de la calidad, trabajo en equipo, reducción de tiempos de lanzamiento de nuevos productos, gestión a largo plazo y sistemas de seguimiento por medio de tarjetas de puntuación.

El cuadro de mando Integral hace que los gerentes senior, líderes, o cabezas de área, consideren y evalúen conjuntamente todas las medidas operacionales relevantes en la consecución de los objetivos, identificando si el resultado obtenido se debió a la gestión realizada o a expensas de otro, entendiendo que hasta el mejor resultado se pudo haber obtenido mal logrado. Las dimensiones que el cuadro de mando integral abarca y siendo más enfáticos en ellas son:

- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva empresarial Interna
- Perspectiva de Innovación y aprendizaje
- Perspectiva Financiera.

Como lo dice su nombre, el cuadro de mando integral es un conjunto de cuatro dimensiones, y ninguna de ellas está por encima de otra, es una composición estructurada en donde se busca visualizar y evidenciar el desempeño de la organización en la búsqueda de cumplir con la planeación estratégica de la compañía con la visión y control general del desempeño de la organización.

6.3.1. Perspectiva del Cliente

En el primer artículo publicado sobre cuadro de mando integral. La dimensión de la perspectiva del cliente busca responder la pregunta ¿Cómo nos ven los clientes?, en la actualidad la misión de las compañías tienden a estar orientadas a los clientes en sus enunciados, el cuadro de mando integral busca volver tangible precisamente esos postulados por intermedio de los gerentes reflejando lo que realmente a los clientes les importa al momento de evaluar a una empresa. Las necesidades o beneficios que los clientes suelen considerar se pueden clasificar en: tiempo de respuesta, calidad, desempeño y servicio, y costos. (Kaplan & Norton, 1992)

Para que las empresas puedan dar respuesta a la pregunta formulada ¿Cómo nos ven los clientes? es necesario articular los objetivos de la compañía a las necesidades de los clientes para luego convertirlos en sistemas de medición específicos ya sea por medio de fuentes de información internas o externas, si la misión considera ejemplo brindar un servicio oportuno a los clientes, un objetivo para la gerencia puede medirse en el tiempo de entrega de productos, y de allí definir un parámetros de medición, los resultados del desempeño del indicador se pueden obtener de una investigación de mercados externa, comparación con el mejor de la industria, o simplemente por la promesa de entrega o servicio definida.

El cuadro de mando integral toma relevancia para la gerencia cuando es a partir de los resultados obtenidos de la medición, se determina si este cumple con los objetivos o por el contrario no satisface las metas propuestas, y es en ese momento donde se deben tomar decisiones y las medidas necesarias que sean considerables para mantenerse o mejorar la perspectiva de cliente basados en el cumplimiento de la misión que la empresa se haya propuesto ofrecer como oferta de valor a sus clientes.

6.3.2. Perspectiva Empresarial Interna

Según Kaplan, esta dimensión busca establecer y dar respuesta a la pregunta ¿en qué debemos sobresalir?, luego de identificar las variables que generan mayor impacto en nuestros clientes se identifican los puntos críticos o de oportunidad que tiene la empresa para enfocar sus esfuerzos en las áreas, procesos o tareas donde deberá enfocarse por mejorar. (Kaplan & Norton, 1992).

Los objetivos, medidas, decisiones y acciones enfocadas en el cliente son importantes, sin embargo la toma de decisiones dirigidas a satisfacer o mejorar la oferta de valor hacia ellos debe traducirse en acciones hacia lo que necesita la empresa hacer para cumplir con esas expectativas, si los clientes están buscando mejores tiempos de entrega, la empresa deberá implementar en sus procesos, las medidas y/o controles que sean necesarios para lograr satisfacer o minimizar los probables bajos rendimientos que se tengan según los indicadores.

Los gerentes o líderes deberán enfocarse en las operaciones internas críticas que impactan en los procesos comerciales, los resultados o percepciones de los clientes hacia la compañía, esta dimensión le permite a los gerentes tener un panorama general a nivel interno mucho más detallado con el fin de poder desarrollar acciones en los procesos y personas. De igual manera se involucran todos los niveles de la organización, en este punto es necesario que todas las personas que están vinculadas a un proceso comercial y que está correlacionado directamente con la perspectiva del cliente se involucren, entendiendo que toda la organización está en función de a partir de la misión cumplir con la visión que haya proyectado la empresa.

Un Ejemplo es cuando para los clientes de una empresa es importante el tiempo de entrega de los productos, esto impactara en todos los procesos que estén involucrados en esta oferta de valor; como lo es, el alistamiento de la mercancía para el embarque en los vehículos que harán la entrega en un tiempo justo, pero para ello se deberá disponer de producto en la bodega,

impactando en el abastecimiento programado que el área de compras haya identificado y realizado una adecuada planeación de la demanda. Lo cual demuestra como en un proceso comercial de ventas, involucra diferentes niveles operativos y áreas de trabajo. Esto hace que el impacto de la dimensión interna genere en las diferentes áreas, personas y tareas tengan objetivos específicos y claros.

6.3.3. Perspectiva de innovación y aprendizaje

En el primer artículo de BSC nace la pregunta, ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? Es la pregunta que busca responder esta dimensión, las acciones tomadas en el proceso interno fundamentadas en el cliente establecen las consideraciones más importantes, relevantes y de mayor impacto para que las organizaciones garanticen el cumplimiento de los objetivos corporativos definidos y el triunfo en el entorno competitivo frente a las exigencias de los mercados atendidos con posición dominante o relevante hacia el futuro, pero para que alcancen la visión propuesta a futuro y estén preparadas para los entornos cambiantes es necesario que se adapten y estén siempre en la búsqueda de la mejora continua de: nuevos productos, mejora de procesos existentes, apertura de nuevos mercados, innovaciones, entre otras. (Kaplan & Norton, 1992).

Las medidas de innovación dependiendo de la visión propuestas por las compañías deberían estar sujetas a la capacidad que tienen de desarrollar mejoras en sus procesos, introducir rápidamente productos, la identificación y/o ampliación de nuevos mercados a través de la consecución de nuevos clientes, en espera de formar y fortalecer el canal de sus ventas futuras en la brusquedad de lograr una estabilidad a la incertidumbre que presentan los nichos de mercado. La tercera dimensión pretende que los gerentes realicen a partir de la toma de decisiones acciones o implementen planes de mejora dentro de un periodo de tiempo específico.

6.3.4. Perspectiva Financiera

Según los autores, La búsqueda de la respuesta a la pregunta ¿Cómo nos miran los accionistas? Lleva a que las medidas financieras indiquen si la estrategia, la implementación y ejecución de todos los planes realizados en las compañías están contribuyendo a la mejora de los resultados, es usual encontrar entre los indicadores financieros definidos en esta dimensión, la rentabilidad, el crecimiento y el valor para los accionistas, (Kaplan & Norton, 1992).

“ECI declaro sus objetivos financieros simplemente: Sobrevivir, tener Éxito y prosperar, la supervivencia se midió por el flujo de caja, el éxito por el crecimiento en ventas trimestrales y el ingreso operativo por división, y la prosperidad por la mayor cuota de mercado por segmento y rendimiento del capital” (Kaplan & Norton, THE BALANCED SCOREDCARD MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE, 1992).

En la dimensión financiera fue la que origino el estudio del Profesor Robert S. Kaplan y David P. Norton que dio como resultado el tablero de mando integral, La discusión se fundamentó sobre los sistemas de medición que deberían tener las compañías, debido a que en ese momento la visión general de las compañías era únicamente financiera encontrándose con su contra parte que argumentaba, que estas medidas no mostraban las acciones operativas del negocio y no mejoran la satisfacción del cliente, la calidad, el tiempo de servicio y la motivación de los empleados, en oposición a este método de administración y control se postuló que el desempeño financiero dependía de las acciones operativas que se realizaran, y que las empresas deberían fundamentarse en fortalecer las mejorar en sus operaciones.

Las mediciones financieras son necesarias contrario a los detractores y opositores de dicho enunciado, un sistema de medición financiero bien elaborado puede realmente mejorar la perspectiva del cliente, y aportar al programa de gestión de calidad. Pero en el CMI los controles

financieros son integrales a los demás planes, y son una perspectiva en el tablero, sin descartar el aporte al seguimiento y control de las acciones operativas generadas en todas las áreas,

Las mediciones financieras son un determinante indicador de evaluación de como las mediciones operativas implementadas en las otras perspectivas están generando valor a la organización, Durante el período de tres años comprendido entre 1987 y 1990, una empresa de electrónica de la Bolsa de Nueva York realizó una mejora de orden de magnitud en la calidad y el rendimiento de entregas a tiempo. La tasa de defectos salientes disminuyó de 500 partes por millón a 50, la entrega puntual mejoró de 70 % a 96 % y el rendimiento aumentó de 26 % a 51 %. ¿Estas mejoras innovadoras en calidad, productividad y servicio al cliente proporcionan beneficios sustanciales a la empresa? Lamentablemente no. Durante el mismo período de tres años, los resultados financieros de la compañía mostraron poca mejoría, y el precio de sus acciones se desplomó a un tercio de su valor de julio de 1987. Las considerables mejoras en las capacidades de fabricación no se han traducido en una mayor rentabilidad. Los lanzamientos lentos de nuevos productos y la imposibilidad de expandir el marketing a clientes nuevos y tal vez más exigentes impidieron que la empresa se diera cuenta de los beneficios de sus logros de fabricación. Los logros operacionales fueron reales, pero la compañía no los capitalizó (Kaplan & Norton, THE BALANCED SCOREDCARD MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE, 1992).

No todas las medidas operativas garantizan los resultados financieros, se puede incurrir en excesos de capacidades, incrementos en gastos operativos, obsolescencia, bajo desempeño con relación a las instalaciones, por tal motivo las mejoras operativas pueden caer en sub rendimiento sin contribuir a la sostenibilidad y sustentabilidad del negocio. Este tipo de situaciones conlleva a estar monitoreando y evaluando esta dimensión como una más y en complemento a cada una del

desempeño de la organización, por encima de las dimensiones y perspectivas evaluadas es clave recordar los fundamentos por los cuales el cuadro de mando integral se desarrolló, y es la de tener el panorama general del desempeño de la organización con la finalidad lograr alcanzar por medio de la misión, la visión y objetivos la estrategia que la compañía se haya propuesto.

Entre los aportes que el cuadro de mando integral excluyendo los ya mencionados y que ha tenido para la administración después de su publicación e implementación entre otros se pueden concluir:

- La manera de convertir la Misión, Visión, Objetivos y estrategia en un sistema cuantificable de medición a través de indicadores correlacionados los unos a los otros.
- Es una herramienta útil como canal de divulgación a nivel organizacional de la estrategia, por medio de la definición de los indicadores, traduciendo cada uno de estos en tareas, funciones y responsabilidades de cada colaborador.
- Sirve para el reforzamiento de la cultura organizacional de las empresas, logrando transmitir por medio de los indicadores, los valores con los que se desea que los colaboradores desempeñen sus labores.
- Permite el seguimiento y revisión constante de la estrategia y sus avances.
- Sistema de calibración de las situaciones de los entornos con anticipación a situaciones próximas a venir para replantear el rumbo o acciones a tomar.

6.3.5. Autores y Actores

Los autores del cuadro de mando integral deben ser los gerentes y cabezas de la compañía, debido a que ellos son los que deben tener el conocimiento y mayor conciencia de la misión, visión y objetivos de la empresa, para el desarrollo de los objetivos según los tiempos planteados, al realizar el montaje se llega a caer en el error típico de que un consultor o una

persona de mando medio suele ser quien desempeñe y realice la definición de las mediciones del cuadro de mando integral con la objetividad empresarial que cuenta, ya sea por experiencia, teoría, pragmatismo, u otros criterios, pero sin la proyección de los dueños, accionistas con la que han empoderado a sus representantes ante la organización. Es importante que en el montaje la alta gerencia se involucre, participe y defina las mediciones que harán parte de él.

Los actores son todos y cada uno de los colaboradores y empleados que hagan parte de la organización, el cuadro de mando integral busca la consecución de la Misión y Visión de la compañía a través de los objetivos propuestos y el desarrollo de la estrategia definida, y como organización se cuenta como un todo, por lo tanto las mediciones definidas deben ser socializadas y divulgadas a nivel general, definiendo funciones, tareas y responsabilidades a cada una de las dependencias, y que los resultados obtenidos serán derivados del trabajo de cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo.

6.4. Sistema de Control

Planear, Organizar, Dirigir, controlar, es lo que hoy conocemos como proceso administrativo y se lo debemos a Henry Fayol Ingeniero de minas nacido en Estambul en 1841, y a quien se le reconoce su gran aporte sobre el concepto. “El termino administración proviene del latín *administrare* (“servir”) o *ad manus trahere* (“manejar” o Gestionar)”. (Perez Porto & Gardey, 2012)

Existen dos formas con marcadas diferencias para definir este concepto: la administración como disciplina (conjunto de principios, ideas y conceptos que deben tenerse en cuenta para guiar a un grupo), y la administración como técnica (conjunto de funciones y actividades que un administrador debe realizar para conseguir los objetivos de la organización que representa)

La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, integración, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. (Perez Porto & Gardey, 2012)

No muy lejos de todos los conceptos, enunciados, definiciones que se tiene sobre la administración todas llegan a un punto de convergencia en donde a partir del proceso administrativo ya aclarado por Henry Fayol en los años 1920 se debe buscar la consecución de los objetivos propuesto por una empresa.

En la actualidad los sistemas de control se fundamentan en procesos sistemáticos para la regulación y medición de las acciones, actividades, procesos, productos, servicios, beneficios, a los que se dedica una empresa, enfocados en la búsqueda de la obtención de los resultados de los objetivos establecidos por la alta gerencia según los planes, soportando con el control la inter relación y alineación que debe haber entre la planeación, organización y dirección, entendiendo que si no hay sinergia entre las anteriores mencionadas el control no existe dando como resultado el no cumplimiento de las metas propuestas, dando como postulado la antítesis de la no administración.

Como en cada una de las fases del proceso administrativo el control actúa en función de todos los colaboradores de la compañía, partiendo que cada uno estará limitado a su nivel jerárquico, área funcional, nivel de responsabilidad, e impacto en la tarea.

Los sistemas de control actuales han pasado de ser simplemente una herramienta ilustrativa de un resultado a ser instrumentos de medición de tipo preventivo, correctivo y deductivo,

trabajando sobre los resultados como objeto de retroalimentación cuya fortaleza es la de identificar las oportunidades de mejora a las empresas para lograr adaptarse a los entornos cambiantes de los mercados, mejorando la competitividad, optimizando recursos y garantizando el alcance de los resultados a partir de la mejora continua.

6.4.1. Gestión

“Hablar de sistemas de control e indicadores nos lleva a referirnos a la definición de gestión, y entender la diferencia entre gestión y resultados, la gestión consiste entonces en modificar una situación actual, en una situación esperada futura, para ello es absolutamente necesario conocer el estado de la situación actual y el estado o coordenadas de la situación futura a alcanzar”.

(Dominguez Giraldo, 1998, pág. 18) , la gestión es la consecuencia de las acciones tomadas para la obtención de un resultado.

Es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismo de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica. (Pacheco, Castañeda, & Hernán Caicedo, 2002).

Entendiendo el concepto de gestión es claro y cabe generalizar el término a todas las áreas y dependencias, en la actualidad la Gestión de la Calidad está en auge aunque se puede creer que el adjetivo “de la calidad” nos distorsiona el término de gestión lo cual no corresponde, han dado principios de lo que no es gestión y se suele caer en dicho error como lo hacen ver de unas falsas ideas que se tiene como lo son:

- La Gestión de la Calidad consiste en hacer más rigurosa la inspección.

- La calidad se alcanza con el máximo esfuerzo, trabajando al máximo.
- La Gestión de la Calidad quiere decir establecer normas de calidad para productos y procesos.
- La Gestión de la Calidad quiere decir desarrollar manuales de calidad.
- La Gestión de la Calidad equivale a la certificación.
- La Gestión de la Calidad consiste en preparar gráficos de control.
- La Gestión de la Calidad es estadística.
- La Gestión de la Calidad es una cosa que hace la sección de control de calidad, circunscribiéndose al área de fabricación.
- La Gestión de la Calidad se puede dejar en manos de producción
- La Gestión de la Calidad no necesita el compromiso del personal.
- La Gestión de la Calidad busca lograr un producto técnicamente perfecto.
- La Gestión de la Calidad no tiene nada que ver con la dirección.
- La calidad es costosa.
- La Gestión de la Calidad es innecesaria en mi empresa, porque es rentable.
- La Gestión de la Calidad es innecesaria en empresas de servicios.

(Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 151)

Si a los anteriores enunciados se les suprime el adjetivo “de la Calidad”, encontramos que se aplican a la actualidad con la que encasilla el término gestión.

La gestión me dice como ha sido la evolución de esos resultados y que tendencia tienen frente al objetivo general inicialmente propuesto, es decir, deben representar la dinámica de la empresa. Unos buenos resultados hoy, con tendencia negativa no me aseguran una buena

gestión, pero pueden existir unos resultados negativos con una tendencia positiva, lo cual me asegura una satisfacción del cliente. (Dominguez Giraldo, 1998, pág. 21)

6.4.2. Indicador

Hablar de indicadores en el ámbito administrativo se volvió repetitivo, cultural, y en ocasiones se cae en la retórica del termino; ¿Cuál fue el cumplimiento del presupuesto del mes?, ¿cuál ha sido el crecimiento de la empresa este año?, ¿Cuánto es el nivel de servicio? E innumerables más preguntas con relación a la dinámica de la empresa, sin embargo el termino se ha acuñado durante los últimos treinta años, una buena descripción la obtenemos de la Oficina internacional del Trabajo OIT.

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza (Oficina Internacional del Trabajo, 2018).

Los indicadores permiten realizar un rápido análisis de variables objetivamente frente a los datos obtenidos, buscando utilizar medidas parametrizadas y estandarizadas minimizando las perspectivas subjetivas de los resultados, los indicadores se pueden mostrarse en valores porcentuales o valores absolutos dependiendo de la parametrización que se haya definido. En general al utilizar indicadores estamos buscando evaluar información cuantitativa sin caer en la generalidad de un resultado, en la actualidad también se están utilizando para mediciones cualitativas. La conceptualización de ellos debe estar construida de manera, clara, en relación a un lapso de tiempo, con un claro criterio de evaluación, disponibilidad de recolección de información, que den cuenta sobre los resultados, efectos e impactos en los clientes, compañías, personas o procesos, entre otros.

Algunos beneficios de utilizar un sistema de control basado en indicadores están fundamentados en que nos ayudan a identificar como vamos, ayuda en la toma de decisiones, garantiza el monitoreo de los planes implementados, permite identificar y medir cambios entre periodos de tiempo, la visualización de los resultados de las acciones, son soporte para evaluar y dar continuidad a los procesos de desarrollo.

6.4.3. Indicadores de Eficiencia

Un sistema de gestión es eficiente cuando se obtienen los objetivos a partir del uso racional de los recursos dispuestos, la eficiencia está relacionada con el desempeño interno de la compañía y no está asociada a los aspectos externos.

Los indicadores de eficiencia se componen de seis variables en el contexto general de su estandarización, no es necesario que un indicador de eficiencia contemple las seis variables para su medición, pero si deberían establecerse algunas para la trazabilidad de dichos indicadores, las cuales son:

- **Materiales:** son los recursos físicos disponibles para la obtención de un producto.
- **Maquinaria:** son las horas de instrumentos físicos utilizadas para la obtención de N número de unidades.
- **Mano de Obra:** son el número de personas u horas hombre de las que se dispones para conseguir los objetivos.
- **Medios Logísticos:** Son los medios utilizados, planta, servicios, áreas.
- **Métodos:** son las horas utilizadas en el ciclo para la obtención de los objetivos.
- **Monetarios:** son los recursos financieros destinados y utilizados para la obtención de los objetivos.

6.4.4. Indicadores de Eficacia

La consecución de los objetivos o metas propuestas definen la eficacia de una compañía, entonces estos indicadores tienen que ver con el alcanzar los resultados propuestos. La eficacia es absoluta se cumple o no se cumple, no teniendo intervalos en los resultados. Los indicadores de eficacia están compuestos por seis atributos:

- Calidad: es el cumplimiento de los estándares definidos en el producto o servicio.
- Cumplimiento: es el nivel de desempeño en relación a la propuesta de valor en tiempo que la empresa ofrece a sus clientes.
- Costo: tiene que ver con la relación Beneficio / costo con relación a la prestación de un servicio o un producto.
- Confiabilidad: es la relación de la certeza del producto o servicio ofrecido frente al recibido.
- Comodidad: la facilidad que tienen el cliente para acceder al servicio o producto.
- Comunicación: es el nivel de atención / servicio que se obtiene durante la adquisición de un producto o servicio.

6.4.5. Indicadores de Efectividad

Es la relación entre la consecución de los objetivos (Eficacia) frente al manejo de los recursos disponibles utilizados (eficiencia), se debe entender como la gestión realizada y no como la sumatoria de las variables independientes. La efectividad está relacionada con los aspectos internos como externos de la compañía, los resultados se suelen presentar como como una relación del número de veces por cada cien,

7. MARCO LEGAL

El código sustantivo de trabajo en los siguientes artículos señala:

Código Sustantivo del Trabajo

Principios Generales

Artículo 7. Obligatoriedad del Trabajo

El trabajo es socialmente obligatorio

Artículo 58. Obligaciones especiales del trabajador. Son obligaciones especiales de Trabajador:

1a. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido.

2a. No comunicar con terceros, salvo la autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios al empleador, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del trabajo ante las autoridades competentes.

3a. Conservar y restituir un buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.

4a. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

Artículo 62. Terminación sin previo aviso

2. Todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos o grave indisciplina, en que incurra el trabajador durante sus labores, contra el patrono, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo

4. Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinarias y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo, y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas.

6. El que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales o dé a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;

8. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones especiales que incumben al trabajador, de acuerdo con los artículos 59 y 61, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos, siempre que el hecho esté debidamente comprobado y que en la aplicación de la sanción se observe el respectivo procedimiento reglamentario o convencional.

Artículo 63. Terminación con previo aviso.

1. La ineptitud plenamente comprobada del trabajador para prestar el servicio convenido

2. La sistemática inejecución, sin razones válidas, por parte del trabajador, de las obligaciones convencionales o legales.

6. Las demás que se hayan previsto, con esta modalidad, en el contrato, pacto o convención colectiva, fallo arbitral o reglamento.

8. METODOLOGIA

La metodología de investigación desarrollada en la consultoría en ZULUAGA Y SOTO S.A.S es descriptiva y correlacional, estando dividida en una primera fase descriptiva frente a la implementación del modelo de supervisión comercial estructurado durante los años 2016 y 2017 y una segunda fase identificando la correlación y desempeño de los indicadores a partir de la implementación de la primera fase en Febrero del 2018, evidenciado y recolectado los resultados para previamente ser expuestos.

8.1. Mapa Conceptual Implementación del Cuadro de Mando Integral

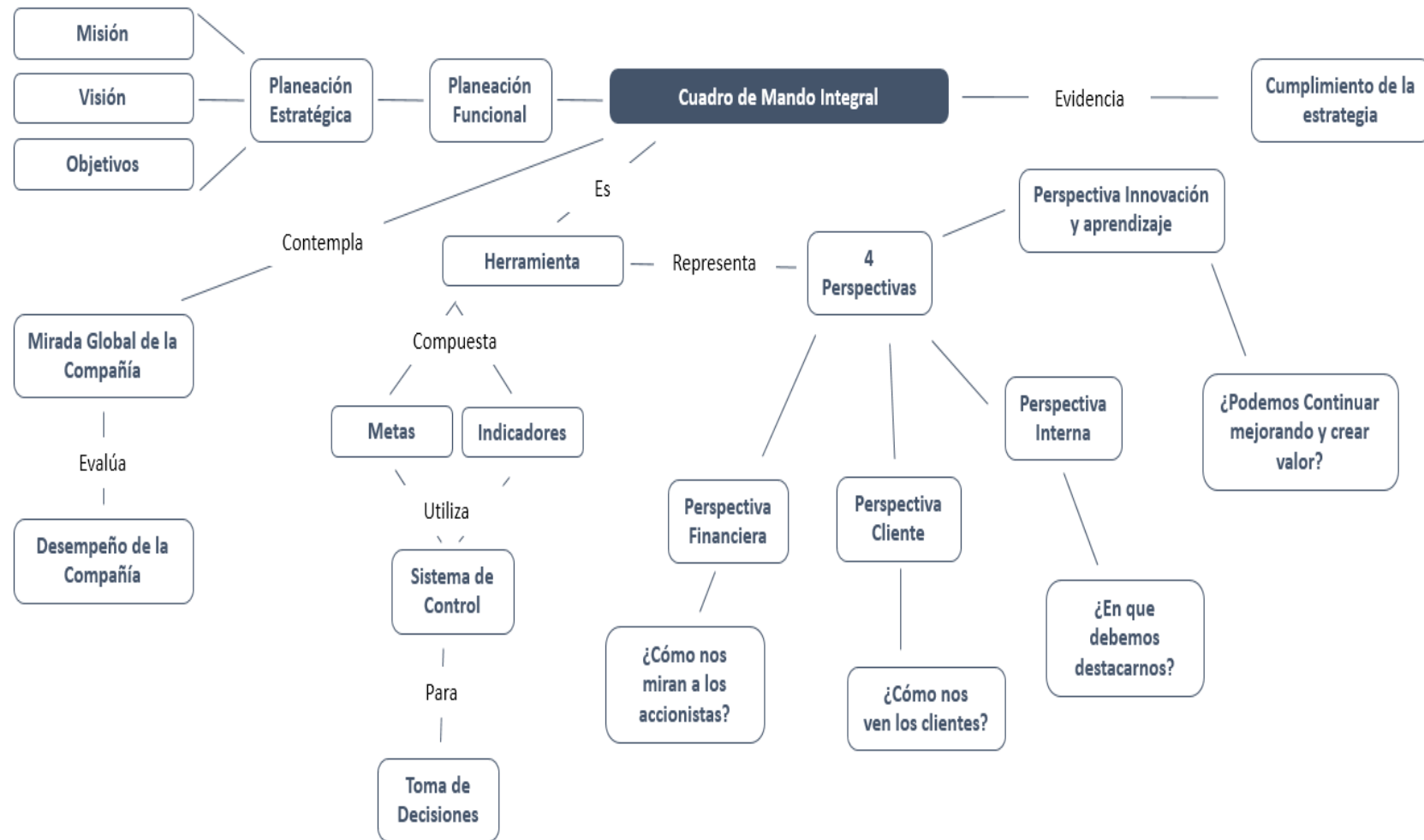


Figura 5 Mapa Conceptual Implementación del CMI

Fuente: Propia

8.2. Mapa conceptual Fases de la Metodología

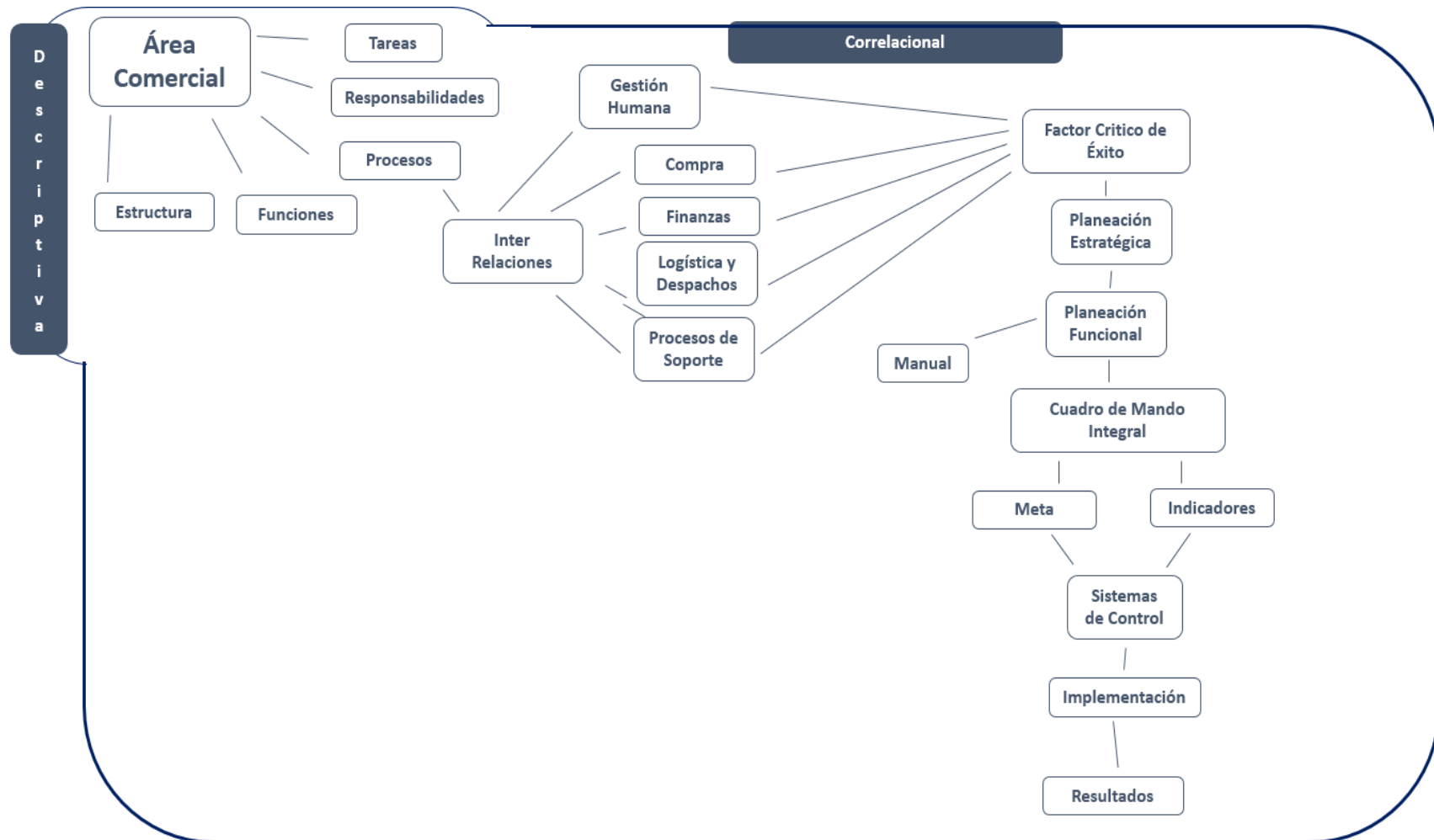


Figura 6 Mapa Conceptual Fases de la Metodología

Fuente: Propia

8.3. Fases

Tabla 4
Fases Metodológicas

Fases	Actividades	Objetivos
1. Describir como es la estructura organizacional del área comercial en ZULUAGA Y SOTO S.A.S	<ul style="list-style-type: none"> Estructura Comercial en ZULUAGA Y SOTO 	Caracterizar el área comercial de la empresa ZULUAGA Y SOTO S.A.S, a partir de su organigrama, el proceso de ventas, responsables e incidencia en el alcance de los objetivos de la compañía.
2. Describir como es la inter relación del área comercial con las demás áreas de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> Interacción del área comercial con las otras áreas <ul style="list-style-type: none"> Proceso de Venta Proceso de Distribución Proceso de Compras y Abastecimiento Procesos de Soporte 	
3. Describir el factor crítico de éxito identificado en el Área Comercial.	<ul style="list-style-type: none"> Factores Críticos 	Identificar los factores críticos que en la actualidad generan el mayor impacto en el área comercial de ZULUAGA Y SOTO S.A.S.
4. Implementación del Manual del Supervisor.	<ul style="list-style-type: none"> Factores de Éxito 	Diseñar las herramientas pertinentes que minimicen los niveles de incertidumbre en la consecución de los objetivos y potencialicen el desempeño de los factores involucrados en el área comercial de ZULUAGA Y SOTO S.A.S.
5. Describir el Cuadro de Mando Integral desarrollado e implementado en Febrero del 2018 en el área comercial para ZULUAGA Y SOTO S.A.S	<ul style="list-style-type: none"> Planeación comercial <ul style="list-style-type: none"> El supervisor Manual del Supervisor Cuadro de mando integral comercial 	
6. Relacionar las medidas implementadas en el área comercial frente a los resultados obtenidos a corte del primer semestre del 2018.	<ul style="list-style-type: none"> Resultados 	Relacionar los resultados obtenidos de la implementación de las herramientas diseñadas con el desempeño evidenciado durante los meses de marzo, abril, mayo y junio del 2018.

Tabla Fases Metodológicas con Actividades relacionadas a cada Objetivo (Fuente: Propia)

9. RESULTADOS

Se relacionan a partir del desarrollo de las fases con sus respectivas actividades los resultados obtenidos en cada una, con relación a los objetivos planteados.

9.1. Objetivo 1: Caracterizar el área comercial de la empresa ZULUAGA Y SOTO

S.A.S, a partir de su organigrama, el proceso de ventas, responsables e incidencia en el alcance de los objetivos de la compañía.

En búsqueda del cumplimiento del objetivo se relaciona el desarrollo de las fases:

- Describir como es la estructura organizacional del área comercial en ZULUAGA Y SOTO S.A.S
- Describir como es la inter relación del área comercial con las demás áreas de la compañía. la las fases 1 y 2 con sus respectivas actividades

9.2. Estructura Comercial en ZULUAGA Y SOTO

El departamento comercial en la compañía ZULUAGA Y SOTO está en cabeza de la segunda generación de uno de los fundadores, durante el periodo transcurrido en el 2018 ha sufrido una reestructuración estratégica debido al crecimiento de unidades de negocio causado por la penetración de nuevos mercados a nuevos formatos de atención, siendo particularmente evidentes en el organigrama con la entrada de un Jefe Comercial y Gerente de Licores posiciones que hasta el 2017 no existían,

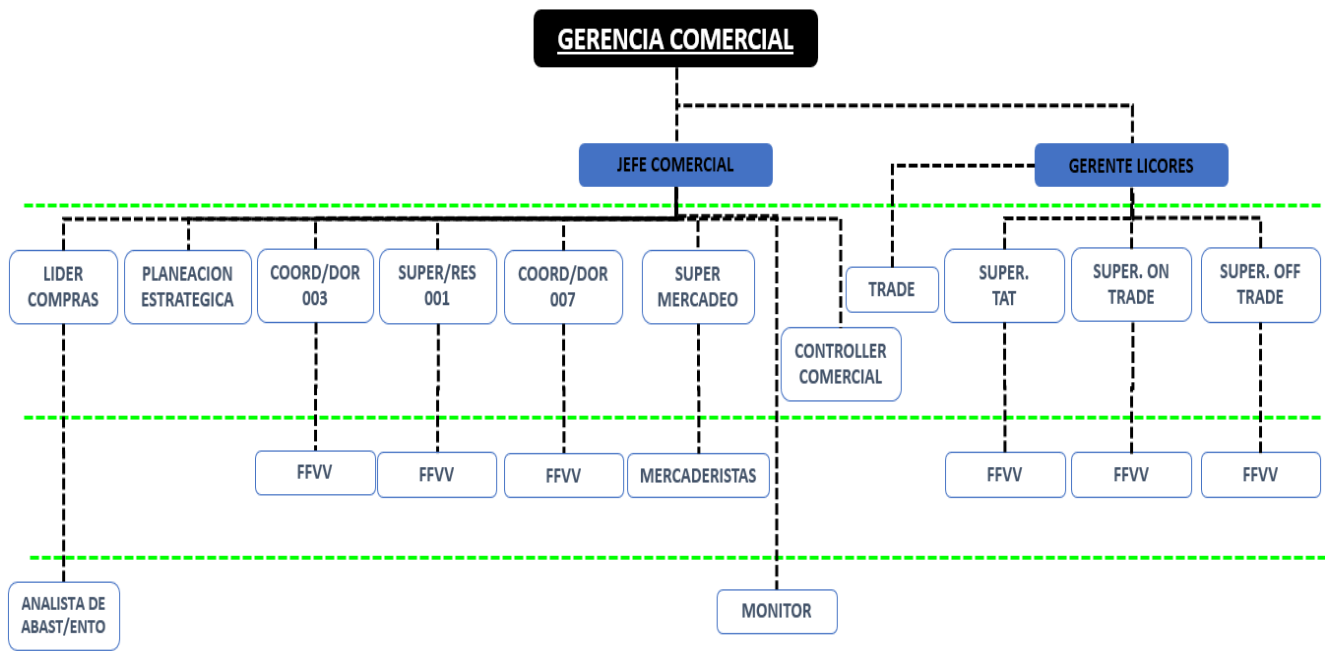


Figura 7 Organigrama área comercial ZULUAGA Y SOTO S.A.S

Fuente: Propia

El área comercial está conformada por 157 personas y se divide en 5 niveles de jerarquía conformado de la siguiente manera en número de personas

Tabla 5
Jerarquía y composición por Niveles del Área Comercial

Nivel	Cargo	Número de Personas	Participación
Nivel 5	Monitor Comercial	1	0,6%
	Abastecimiento	1	0,6%
Nivel 4	Vendedores	116	73,9%
	Mercaderista	20	12,7%
Nivel 3	Líder Compras	1	0,6%

	Planeación y Gestión	1	0,6%
	Comercial		
	Coordinador y	12	7,6%
	Supervisor		
	Controller Comercial	1	0,6%
	Trade	1	0,6%
Nivel 2	Jefe Comercial	1	0,6%
	Gerente Licores	1	0,6%
Nivel 1	Gerente Comercial	1	0,6%
Total		157	100%

Conformación del Área Comercial en ZULUAGA Y SOTO por niveles (Fuente Propia)

La mayor concentración de personas se encuentra en el nivel 4 que representa el 86,62% con 136 personas en donde se encuentran los cargos de vendedores y mercaderistas, estando a cargo de los supervisores comerciales.

9.3. Interacción del área comercial con las otras áreas

El área comercial en ZULUAGA Y SOTO S.A.S es la encargada de realizar toda la gestión de ventas de la compañía, identificando en el proceso comercial desde la atención de un cliente hasta la entrega de productos y el recaudo de la factura que es el punto final de la consecución de la venta. Para lograr cumplir con la oferta de valor que la empresa propone a sus clientes se identificaron tres macro procesos apoyados con diferentes sub procesos que entablan una inter relación permanente entre diferentes áreas.

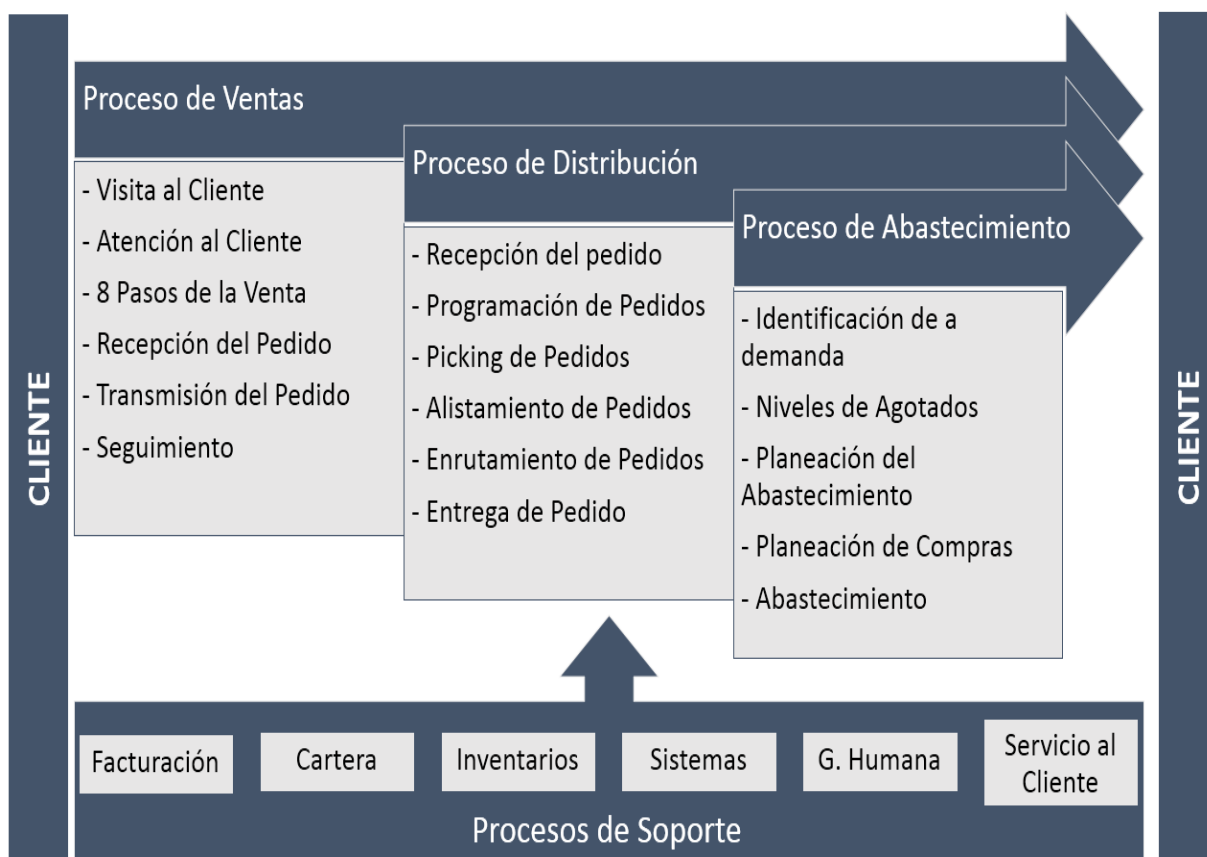


Figura 8 Interacción del Proceso comercial de Ventas con las demás Áreas

Fuente: Propia

9.3.1. Proceso de Venta en ZULUAGA Y SOTO

Este proceso se desarrolla en el ambiente comercial que tiene como principales actores al cliente y el representante de ventas de la compañía, El proceso de ventas inicia con la visita al cliente, y luego en secuencia del primer paso, se da la ejecución en el punto de venta para luego dar cumplimiento a los 8 pasos de la venta, y la toma del pedido en el cliente, este es transmitido por el vendedor quien utiliza una aplicación móvil, para luego enviar información por CELUWEB que es el sistema de captura de pedidos utilizado y este es sincronizado al ERP de la compañía, este proceso se realiza después de haber realizado una planeación de la visita, revisión de cifras; cartera, ventas, carta de promociones, listas de precios, programación de visita,

revisión de portafolio, análisis de competencia, revisión del merchandising soportado en la capacitación continua y el desarrollo de habilidades y competencias para el cumplimiento de sus indicadores por parte de la fuerza de ventas.

El proceso de ventas sigue su continuidad con el seguimiento a los pedidos, niveles de agotados, devoluciones y control a la entrega de los mismos garantizando que el cliente quede satisfecho con la promesa pactada durante la visita.

9.3.2. Proceso de Distribución en ZULUAGA Y SOTO

La entrega del producto requerido por el cliente en el punto de venta cumpliendo con la promesa de valor ofrecida por el vendedor es la conclusión del proceso de distribución. Al recibir el pedido transmitido y al ser capturado por el ERP estos entran a programación para el compromiso y alistamiento de la mercancía, luego de estar comprometida la mercancía y programado para entrega, se realiza el respectivo picking que luego es devuelto a facturación indicando si el pedido está completo o tuvo agotados. Pasa a facturación, se envía a enrutamiento para el cargue y sale a despacho. Durante el proceso de entrega el transportador va registrando las devoluciones por los diversos motivos y las entregas efectivas, regresando a la compañía indicando cuales fueron los pedidos que no se pudo concretar la entrega y legalizando el dinero de los pedidos entregados en el caso de los clientes con condición de pago efectivo contra entrega.

9.3.3. Proceso de Compras y Abastecimiento en ZULUAGA Y SOTO

Identifica las necesidades de suplir la cantidad de productos que el mercado está demandando y que pueden llegar a niveles bajos afectando así el cumplimiento de los pedidos, impactando directamente al en la promesa de valor ofrecida a los clientes al momento de la venta. Es la acción que marca el inicio del proceso de compras en la compañía.

El seguimiento a las cantidades a pedir se realiza diariamente. Al realizar la revisión de la demanda requiere que la planeación de compras contemple las diferentes variables que pueden llegar a desencadenar un agotado en la empresa como lo son: estacionalidad, Lead Time, niveles mínimos de Stock, stock de seguridad, días de inventario y pago a proveedores, luego de contemplar todas las restricciones y necesidades, se genera la orden de compra de dicho requerimiento, en espera de una respuesta del proveedor eficaz, efectiva y eficientemente en el abasteciendo a la compañía cumpliendo con el pedido montado en cantidades y tiempos.

9.3.4. Procesos de Soporte

Los procesos de soporte son aquellos que durante el proceso de venta, distribución y abastecimiento, además del flujo normal de las acciones que se requieren para el cumplimiento de un pedido al cliente no están directamente relacionados, sin embargo la incidencia en el desarrollo normal de la operación son relevantes para que esta se ejecute plenamente.

9.3.4.1 Facturación

Comprende la emisión del documento legal que certifica las cantidades que el transportador está llevando y deberán ser entregadas al cliente, al igual que realizar la legalización de los documentos con los cuales regresa a la compañía legalizando el dinero en caja o realizando la respectiva devolución de la mercancía.

9.3.4.2 Cartera

El proceso comprende la legalización del dinero que ingresa a la compañía por los diferentes canales, ya sea efectivo contra entrega, consignaciones, transferencia, efectivo, entre otros, afectando así las cuentas contables de los clientes. Además de realizar el respectivo seguimiento a los casos particulares de clientes con condiciones especiales, como lo son cupos y plazo de pago.

9.3.4.3 Sistemas

Garantiza el pleno funcionamiento del Hardware y Software utilizado para el desempeño de las actividades operacionales y comerciales de la compañía, desde el canal de transmisión de información, hasta la plena manipulación de los datos informáticos por los proveedores tecnológicos que inciden, ERP y CELUWEB, seguridad informática y audio visual, entre otros.

9.3.4.4 Inventarios

El proceso debe garantizar siempre el óptimo control de la mercancía, desde su ingreso a la compañía, la parametrización de los ítems (Volumen, Peso, Unidad de medida), codificación de nuevos productos, revisión de los EAN, controlar el truncamiento de mercancía, edades del inventario, sistema PEPS (primeras en entrar primeras en salir), vencimientos, averías, y todo lo que está inmerso en el manejo del o de los productos que se ofrecen al mercado y hacen que sea la opción de compra de los clientes.

9.3.4.5 Gestión Humana

Responsable de reclutamiento, capacitación y entrenamiento de todos los colaboradores de la compañía, transmitir los valores corporativos, y realizar los respectivos llamados de atención que requieran. Realizar el respectivo pago de nómina, liquidaciones de personal, e impregnar el clima organizacional en todas las áreas brindando bienestar a cada uno de los funcionarios.

9.3.4.6 Servicio al cliente

Responsable de garantizar un excelente mantenimiento del canal de comunicación de los clientes hacia la compañía y cada una de sus dependencias, brindando una satisfacción a las necesidades que se demanden tanto interno como externo. Al igual que controlar los indicadores de servicio definidos en la promesa a los clientes.

9.4. Objetivo 2: Identificar los factores críticos que en la actualidad generan el mayor impacto en el área comercial de ZULUAGA Y SOTO S.A.S.

Dando cumplimiento al Objetivo se desarrolla la fase 3:

- Describir el factor crítico de éxito identificado en el Área Comercial.

9.5. Factores Críticos

Transcurriendo los años 2016 y 2017 el área comercial identifico variables con oportunidades de mejora en la oferta de valor transmitida a los clientes, teniendo como enfoque; tareas, funciones, responsabilidades, procesos y personas, buscando entablar una factor clave que si bien no extinguiera del todo los problemas que se estaban generando si minimizara el impacto negativo que conllevaba a que los resultados no estuvieran alineados con los resultados esperados por parte de la gerencia comercial con los que se había comprometido ante la junta directiva.

Debido a los resultados obtenidos y a las diversas situaciones de mercado que se estaban presentando e impactaban directamente en la compañía, entre algunas de las que se encontraban: la entrada de Hard Discount conocidas como tiendas de descuento, la retoma de los clientes Pareto de cigarrillo para atención directa por parte de British American Tobacco, la terminación de alianzas comerciales con proveedores estratégicos, Simoniz, Ilko Arcoaseo, la compra de almacenes de clientes por parte de ARA, D1 y Justo y Bueno, la caída de la categoría de Papeles Higiénicos, los problemas de aftosa en el norte de Cundinamarca, la falta de cosecha de café en el oriente de caldas donde son las principales fuentes económicas de la región, el contrabando de mercancía a plazas mayoristas, la entrada de inmigrantes venezolanos donde se remplazó la mano de obra más económica disminuyendo el poder adquisitivo, entre otras, y luego de haber realizado un diagnóstico de las debilidades (ver tabla 5) que hacen parte del proceso de ventas.

Tabla 6

Oportunidades de Mejora a la promesa de Valor

PROCESOS	FACTORES CRITICOS
Ventas	No hacer ejecución en el punto de venta
	Mal asesoramiento
	Incumplimiento del itinerario
	La falta de capacitación
	No manejar el listado de precios
	No conocer la carta de ofertas
	No ofrecer los productos imperdonables
	Mala Planeación del itinerario
	Saldos en cartera
	No tener un territorio delimitado
	Mala parametrización del sistema
	El no hacer seguimiento a los pedidos
	El no cobro de la cartera
	La falta de revisión de cifras
	No tener plan de datos
Logística y Distribución	No sincronizar pedidos
	La falta de retroalimentación y seguimiento a los objetivos planeados
	No tener categorizado los clientes
	Mala sincronización de los pedidos
Distribución	No tener sistema
	Mal alistamiento,

	Agotados
	Mala planeación de enrutamiento
	Inadecuado cálculo de capacidades del vehículo
	No legalizar los dineros de los pedidos
	No realizar las devoluciones
	Realizar mal el picking
	Cruzar referencia
	Mala manipulación de la mercancía
	La mala planeación de la demanda
	Problemas de pago a proveedores
Compras y	Incumplimiento del proveedor
Abastecimiento	Demora en la orden de compra
	Mala negociación
	Caída del sistema
	No dar de baja saldos de cartera en clientes.
	Productos vencidos
	Capacitación al personal sobre las herramientas tecnológicas
	Falla en los servicio técnicos
Otros Procesos	No rotación de productos
	Mala codificación de productos
	Falta de recursos y herramientas
	Errores en el sistema
	No pago a proveedores

Demora en el reclutamiento de personal.

Tabla de Factores Críticos identificados en ZULUGA Y SOTO S,A,S (Fuente Propia)

En una conceptualización y racionalización de la situación del momento, identifiqué que era necesario poder visualizar como se estaba desempeñando la organización frente al mercado atendido por los colaboradores, y poder medir y garantizar la optimización de los recursos a partir del rendimiento de cada uno, empezando a trabajar enfáticamente en el concepto de gestión, garantizando que los resultados obtenidos podían no estar cumpliendo con las expectativas u objetivos propuestos pero a su vez si se asegurara de estar trabajando en la construcción de la consecución de los mismos de una manera consistente y constante y que no fueran resultados de incertidumbre y de momento.

Era necesario la parametrización, estandarización e implementación de un sistema de control que generara alertas tempranas sobre situaciones u oportunidades de mejora, que fuera confiable, sencillo, claro, ágil, y con un alto impacto para la toma de decisiones.

9.6. Objetivo 3. Diseñar las herramientas pertinentes que minimicen los niveles de incertidumbre en la consecución de los objetivos y potencialicen el desempeño de los factores involucrados en el área comercial de ZULUGA Y SOTO S.A.S.

A partir del desarrollo de las fases 4 y 5:

- Implementación del Manual del Supervisor.
- Describir el Cuadro de Mando Integral desarrollado e implementado en Febrero del 2018 en el área comercial para ZULUAGA Y SOTO S.A.S

Se busca dar cumplimiento al objetivo planteado.

9.7. Factores de Éxito

Con la identificación de los procesos que interviene en el proceso de venta, con los respectivos actores, acciones y recursos, que inciden en la operación y en el cual se pudo determinar cada uno de ellos como puede llegar a afectar la plena ejecución de la oferta de valor al cliente, entendiendo cliente como la razón de ser de la compañía, y el cual se fundamenta el área comercial. Dos factores claves de éxito identificaron en el año 2016-2017 y sobre los que trabajaron hasta la plena implementación en el 2018.

- Definición del Supervisor
- Definir la Herramienta de Control y Seguimiento en el Área Comercial

9.8. Planeación comercial

A partir de la definición de los factores críticos y de las herramientas con las que busca minimizar el impacto que generan, ZULUAGA Y SOTO identifico, la empresa definió su modelo a trabajar para la implementación y conseguir potencializar esas debilidades como fortalezas para el desempeño de los años siguientes.

9.8.1. El supervisor

Para ZULUAGA Y SOTO se estaba volviendo apremiante definir el rol del supervisor de ventas en el área comercial, el cargo en mención tiene contacto con todos los departamentos que se involucran en el proceso de ventas, conoce la dinámica del mercado, responde por el presupuesto de ventas y crecimiento del equipo a cargo, son los responsables de transmitir los

planes de la gerencia con el staff de ventas, conoce los clientes, tienen contacto directo con proveedores, esta al común de las acciones de la competencia, acompañamiento a campo, debe ser responsable de la capacitación y entrenamiento al equipo comercial, entre un número más extenso de actividades que requerían ser ordenadas y trascritas a un lenguaje general y no particular como se estaba desarrollando por cada uno.

La falta de definición de las funciones, tareas y responsabilidades, generaban problemas sobre la administración que cada uno generaba en los equipos de trabajo, al no tener uniformidad en la los informes todos generaban información importante sin un orden alguno que al momento de la toma de decisiones perdía el peso argumentativo y enfoque que requería. El dolor de cabeza era el sistema de control y seguimiento a los resultados, particularmente por que la visión que se manejaba era: el indicador de crecimiento en ventas, cumplimiento del presupuesto y cobertura de clientes. Eran las tres visiones considerables al momento de evaluar y controlar el desempeño de cada uno de ellos.

En la planeación comercial surgió la necesidad de estandarizar el cargo del supervisor, en esta necesidad la empresa definió que lo más adecuado era crear un manual de supervisor donde debía estar comprendido todo lo relacionado con el cargo. El proceso del levantamiento de la información y creación del manual del supervisor tardo por lo menos 8 meses desde mayo del 2017 hasta enero del 2018.

9.8.2. Manual del Supervisor

El manual del supervisor nació como una herramienta no solo para los antiguos también fue pensado como material de inducción a los nuevos, en él se recopila todo lo que debe conocer de la empresa, de su cargo, funciones, tareas, responsabilidades, clientes externos e internos,

procesos herramientas y la implementación de los formatos de control definidos para el desempeño de cargo.

En su desarrollo estuvo involucrado el Gerente Comercial como superior del departamento comercial y sus principales colaboradores, tomando las impresiones por cada una de las áreas de lo que debería estar empapado para ser soporte en la ejecución de los procesos en pro de la búsqueda de los objetivos planteados. El manual está compuesto por el siguiente índice de contenido,

1. INTRODUCCIÓN A ZULUAGA Y SOTO S.A.S

Historia Zuluaga y Soto S.A.S

Visión

Misión

Valores

El negocio

2. EL SÚPER SUPERVISOR

Definición

Características Principales

Misión del Súper Supervisor

Perfil y Rol del Súper Supervisor ideal

Administración del tiempo

Soy un Súper Supervisor 360°

3. GESTIÓN COMERCIAL

Maestra de Clientes

Que es un indicador o KPI

Cuáles son mis indicadores

Crecimiento horizontal y vertical

Estrategia Comercial

4. GESTIÓN AL COBRO

Cartera

Recaudo

Descuentos

Descuentos Financieros

Descuentos Comerciales

5. GESTIÓN LOGÍSTICA

Cumplimiento de entregas

Inventario y Abastecimiento

Alistamiento

Enrutamiento

Facturación

Devoluciones

Averías y vencimientos

Servicio al cliente

Tecnología

6. GESTION DEL PERSONAL

Reclutamiento y proceso de selección

Capacitación y entrenamiento

Motivación y Liderazgo

Evaluación de desempeño del Equipo

Llamado al orden

Llamados de atención Verbal

Memorando a Gestión Humana

7. GESTION FINANCIERA

Inversión

Inversión en los clientes

Costos y gastos comerciales

Punto de equilibrio.

8. HERRAMIENTAS

Celuweb

Informes

Soporte Administrativo comercial

Promociones y descuentos

9. EL PLAN DE TRABAJO

Planeación

Rutinas

Disciplina

Control

Carpeta comercial

El manual del supervisor es un extenso documento sencillo de leer en donde se recopilaban todas las tareas, funciones, responsabilidades y actores con los que el supervisor comercial debe

cumplir, Este manual ya fue implementado en la empresa ZULUAGA Y SOTO S.A.S. Manual completo desarrollado en el 2017 ver Anexo 1

9.9. Cuadro de mando integral comercial

Para la elaboración e implementación del cuadro de mando integral en el área comercial en coherencia con el desarrollo del manual del supervisor se definieron indicadores específicos relacionados a la consecución de los objetivos relevantes que muestran el desempeño del área comercial y de los actores en el logro de los mismos, aplicando la metodología en el BSC los cuales fueron:

Presupuesto

Cumplimiento del presupuesto asignado a los equipos comerciales para el periodo, la fórmula empleada es:

$$\text{Cpto. Ppto.} = \frac{\text{Ventas sin Impuestos}}{\text{Presupuesto de ventas}} \times 100$$

Este indicador muestra como fue el desempeño de los equipos comerciales en cifras frente a los objetivos de ventas planteados

Recaudo

Cumplimiento del presupuesto de recaudo asignado por cartera a los equipos comerciales, la fórmula empleada es:

$$\text{Cpto. de Rcdo} = \frac{\text{Recaudo}}{\text{Presupuesto de Recaudo}} \times 100$$

Según la proyección de pagos para proveedores y el vencimiento de los documentos de los clientes de crédito según la condición de pago, el recaudo genera la liquidez que la empresa necesita para el cumplimiento de sus obligaciones.

Margen de contribución

Es el porcentaje de las ganancias que genera una venta antes de gastos administrativos y costos logísticos, la fórmula empleada es:

$$\text{Margen} = \frac{\text{Contribucion (Ventas-Costo de Ventas)}}{\text{Ventas sin impuestos}} \times 100$$

El margen de contribución muestra la rentabilidad que es obtenida por la compañía, evidenciando que unidades son las que antes de los gastos administrativos y costos logísticos generan rendimiento.

Cartera

Es el indicador de la cartera mayor a 60 días al cierre de un periodo, la fórmula empleada es:

$$\text{Cartera} = \frac{\text{Cartera} > 60 \text{ días}}{\text{Cartera total al cierre}} \times 100$$

Sirve para evidenciar el envejecimiento de la cartera, que unidades tienen un mayor valor de clientes morosos.

Inversión

Es el indicador de los recursos adicionales otorgados para el cumplimiento del objetivo de ventas, la fórmula empleada es:

$$\text{Inversión} = \frac{\text{Dctos+Notas Credito+Inv.Adicional}}{\text{Ventas sin impuestos}} \times 100$$

Muestra la optimización de los recursos adicionales otorgados para el cumplimiento del objetivo de ventas.

Cumplimiento de pedidos

Es la representación del porcentaje de la facturación sobre los pedidos transmitidos por las unidades de negocio, la fórmula empleada es:

$$\text{Cpto. De Pedidos} = \frac{\text{Facturación}}{\text{Valor de los pedidos transmitidos}} \times 100$$

Evidencia el nivel del cumplimiento de servicio de la demanda latente generada.

Devoluciones

Es el porcentaje de devoluciones realizadas por los clientes sobre las ventas realizadas, la fórmula es:

$$\text{Devoluciones} = \frac{\text{Devoluciones}}{\text{Valor Total Facturado}} \times 100$$

Evidencia el nivel de satisfacción del cliente de la promesa de valor ofrecida al cliente.

Cobertura

Es el porcentaje de los clientes con facturación sobre los clientes asignados en el rutero, la fórmula empleada es:

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Clientes con venta}}{\text{Carga de clientes}} \times 100$$

Muestra la eficacia del a fuerza de ventas y nivel de atención de los clientes.

Itinerario

Es el porcentaje de cumplimiento de las visitas programadas a clientes en los equipos comerciales, la fórmula empleada es:

$$\text{Itinerario} = \frac{\text{Clientes con Resgistro de Visita}}{\text{Clientes Programados}} \times 100$$

Muestra el nivel de eficiencia de la fuerza de ventas.

Crecimiento

Es la variación en porcentaje de las ventas obtenidas comparadas con relación al mismo periodo del año anterior, la fórmula empleada es:

$$\text{Crecimiento} = \frac{(\text{Ventas del periodo actual} - \text{Ventas del mismo periodo anterior})}{\text{Ventas del mismo periodo anteriores}} \times 100$$

Muestra como es el desempeño en ventas de la gestión comercial con relación a periodos anteriores.

Efectividad

Es el porcentaje de visitas con pedido de las visitas programadas, la formula empleada es

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Clientes con Venta}}{\text{Visitas Programadas}} \times 100$$

Muestra la eficiencia y eficacia de la fuerza de ventas.

Profundidad

Es el promedio de líneas codificadas en los clientes con venta, la fórmula empleada es:

$$\text{Profundidad} = \frac{\text{Numero de lineas codificadas}}{\text{Clientes con compra en el periodo}}$$

Evidencia el desempeño de la fuerza de ventas, además de evidenciar la oportunidad de extensión de portafolio en los clientes.

Clientes Nuevos

Es el número de apertura de clientes en un periodo, la fórmula empleada es:

$$\text{Clientes Nuevos} = \frac{\text{Rutero Final del mes anterior} - \text{Rutero Inicial del mes}}$$

Muestra el crecimiento de clientes de la compañía, además de la apertura de nuevos nichos de mercado.

Cumplimiento equipo

Es el número de vendedores con cumplimiento en ventas mayores al 95% del total del equipo comercial a cargo, la fórmula empleada es:

$$\text{Cpto. Equipo} = \frac{\text{Numero de vendedores con Cpto.en ventas } >95\%}{\text{Numero de Vendedores a Cargo}} \times 100$$

Muestra la eficacia del equipo comercial a cargo.

Acompañamiento

Es el número de salidas que realiza el supervisor con el equipo comercial en un periodo, la fórmula empleada es:

$$\text{Acompañamiento} = \frac{\text{Numero de vendedores con Salida a campo}}{\text{Numero de Vendedores a Cargo}} \times 100$$

Muestra como es la eficiencia del supervisor frente al equipo comercial del cual es responsable.

Rotación

Es la representación en porcentaje del número de vendedores nuevos en el quipo comercial a cargo: la fórmula empleada es:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Numero de vendedores Nuevos}}{\text{Numero de Vendedores a Cargo}} \times 100$$

Evidencia el nivel de rotación de la fuerza de ventas en los equipos comerciales.

ZULUAGA Y SOTO S.A.S definió 16 indicadores en su modelo de control de la gestión comercial, cada uno de ellos fundamentados las perspectivas del cuadro de mando integral, replicando este mismo a cada unidad de negocio y guiándose por uno general de las mismas características. Siendo el resumen de los resultados en cada unidad de negocio. (Ver anexo 2)

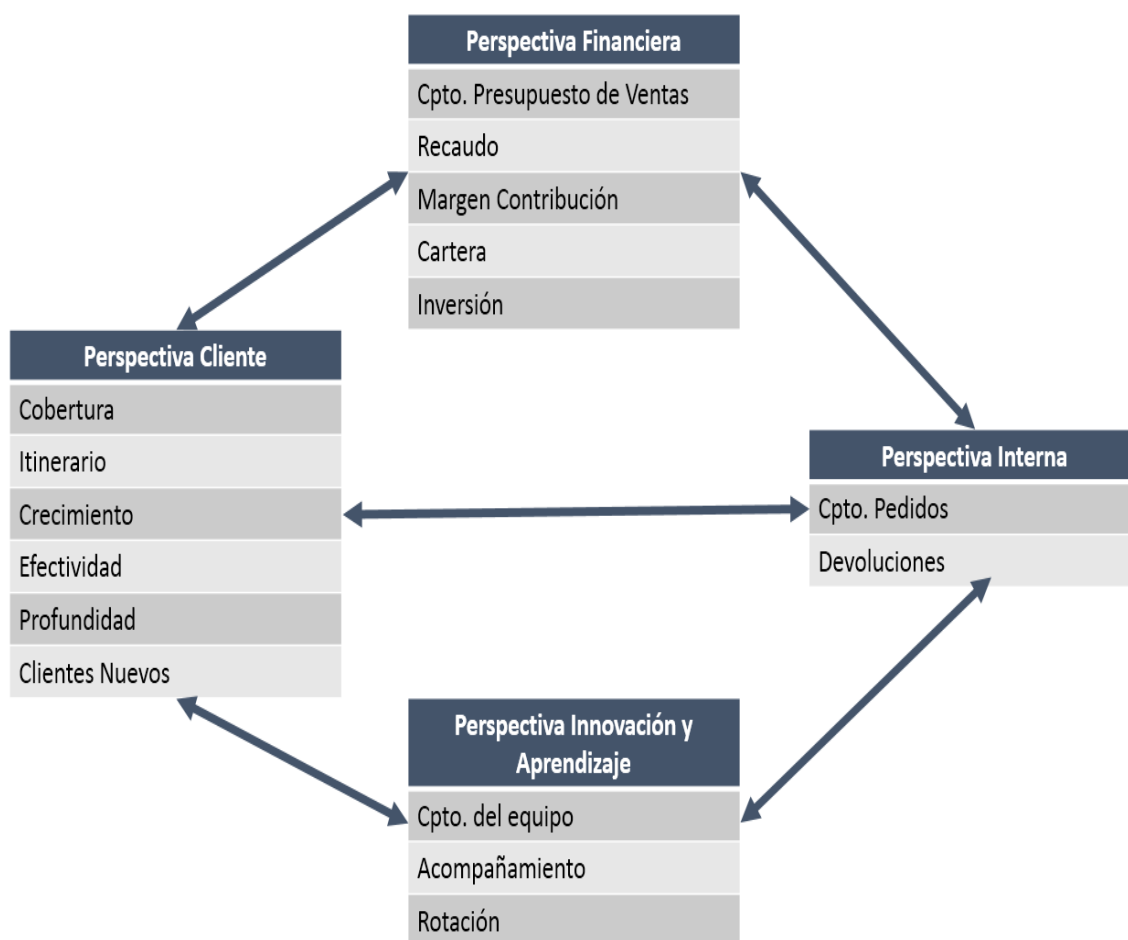


Figura 9 Las cuatro perspectivas de ZULUAGA Y SOTO

Fuente: Propia

9.10. Objetivo 4. Relacionar los resultados obtenidos de la implementación de las herramientas diseñadas con el desempeño evidenciado durante los meses de marzo, abril, mayo y junio del 2018.

Con los resultados obtenidos después de la implementación y con el cumplimiento de la fase 6

- Relacionar las medidas implementadas en el área comercial frente a los resultados obtenidos a corte del primer semestre del 2018.

Se pretende alcanzar el objetivo propuesto.

9.11. Resultados

El 15 de febrero del año 2018 se implementó el manual del supervisor y el cuadro de mando integral del área comercial como Columna principal del método de trabajo que la compañía definió en la planeación para el alcance de los objetivos, partiendo que el manual del supervisor es una herramienta no cuantitativa y se ajusta más a un instrumento descriptivo del desempeño esperado por parte del supervisor que fue uno de los factores críticos de éxito definidos por el área comercial.

El proceso de implementación del cuadro de mando integral y siendo una herramienta de carácter cuantitativo al corte de julio del mismo año en donde se recolecto la información correspondiente a las mediciones de cada uno de los indicadores y aclarando que el proceso lleva cuatro meses: marzo, abril, mayo y junio es irresponsable y anticipado sacar una conclusión apresurada del impacto generado por su ejecución, si es claro que su principal aporte durante esta etapa es la de lograr evidenciar los resultados obtenidos como un todo, dando una visión general del desempeño del área y oportunidades de mejora para ser contempladas en la toma de decisiones al momento de redefinir la planeación estratégica del año 2019 y los objetivos generales y específicos.

Le proceso de la implementación del cuadro de mando integral a dejado en evidencia resultados de variables que antes no formaban parte del control del área comercial, la aceptación del cuadro de mando integral por parte de los colaboradores ha sido buena en relación a que es un nuevo enfoque sobre el que se está trabajando, los resultados generales a corte de julio de las mediciones son los siguientes:

Figura 10 Cuadro de Mando Integral

AREA	INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL		
				CPTO	CPTO	CPTO	CPTO	CPTO	CPTO	VARIABLE	EJECUTADO	CPTO
FINANZAS	Presupuesto	Cumplimiento de presupuesto de ventas asignado para el periodo	$Venta \sin Imp \div Ppto. Ventas$	90,0%	80,1%	85,1%	93,3%	88,5%	85,4%	49.411.410.959	42.997.081.976	87,0%
	Recaudo	Cumplimiento de presupuesto de Recaudo asignado para el periodo	$Recaudo \div Ppto. de Rodo.$	0,0%	0,0%	66,0%	87,3%	43,6%	79,1%	53.975.319.493	37.313.452.003	69,1%
	Margen Contribucion	% de ganancias de las ventas antes de gastos administrativos y costos logísticos	$Contribucion \div Vta \sin Imp \times 100$	5,2%	6,5%	5,8%	6,6%	6,9%	6,1%	3.689.730.596	59.554.215.269	6,2%
	Cartera	% de la cartera mayor a 60 días al cierre del periodo	$Cartera > 60 \text{ a Días} \div Cartera \text{ al cierre}$	14,1%	15,4%	6,5%	6,8%	5,6%	7,7%	11.442.797.076	122.370.263.685	9,4%
	Inversion	% de la inversion comercial sin costos de ventas asociada a las ventas	$(Inversion + NC + Inv. Adic.) \div Vtas \sin Impuestos$	4,3%	4,8%	4,9%	4,7%	4,4%	4,6%	3.026.934.861	65.512.085.655	4,6%
PROCESO	Cumplimiento de pedidos	% de la facturacion de los pedidos transmitidos	$Facturacion \div valor pedidos transmitidos$	93,4%	92,2%	93,1%	91,8%	91,7%	92,2%	52.573.542.643	48.536.696.678	92,3%
	Devoluciones	% de las devoluciones de los clientes	$Devoluciones \div Valor total Facturado$	-3,1%	-5,9%	-4,8%	-4,8%	-6,1%	-3,4%	(2.930.935.525)	63.238.697.661	-4,6%
CLIENTES	Cobertura	Cientes con venta en el periodo	$Cientes \text{ con venta} \div Carga \text{ de Clientes}$	57,2%	53,0%	59,7%	68,9%	63,6%	63,8%	89.455	54.470	60,9%
	Itinerario	% de vitas realizadas acorde a los ruterios programados	$Visitas \text{ con registro} \div Cientes \text{ programados}$	57,6%	43,7%	48,2%	67,6%	63,9%	64,5%	309.451	180.993	58,5%
	Crecimiento	% de crecimiento en ventas con relacion al mismo periodo del año anterior	$(Vta. \text{ Periodo Actual} - Vta \text{ periodo anterior}) \div Vta \text{ periodo anterior}$	15,5%	-3,9%	2,2%	25,8%	11,3%	3,6%	44.627.146.740	41.130.762.076	8,5%
	Efectividad	Cientes con visita efectiva de los clientes programados	$Cientes \text{ con venta} \div Cientes \text{ Programados}$	26,0%	19,6%	20,5%	29,1%	26,7%	27,1%	309.451	77.506	25,0%
	Profundidad	# veces de lineas con Vta. \div Clientes impactados		3,30	2,92	3,09	3,05	3,05	3,24	169.207,00	54.470,00	3,11
	Clientes Nuevos	Rutero Final del mes - Rutero Inicial del mes		-	2.533,00	(1.530,00)	(456,00)	191,00	766,00			-
PERSONAL	Cpto. Equipo	% de numero de ejecutivos con cptos mayores al 95%	$\# \text{ Vend. Cpto.} > 95\% \div \text{Total Vend. A cargo}$	36,4%	21,4%	25,9%	35,7%	32,8%	48,3%	687	229	33,3%
	Acompaña - miento	% de salidas con vendedores	$\# \text{ Vend. Con salida} \div \text{Total Vend. A cargo}$	0,0%	0,0%	38,8%	41,7%	55,2%	62,9%	687	230	33,5%
	Rotacion	% Vendedores nuevos	$\# \text{ Vend. nuevos} \div \text{Total Vend. A cargo}$	0,0%	0,0%	4,3%	3,5%	6,9%	5,2%	23	687	3,3%

Figura 11 CMI implementado en ZULUAGA Y SOTO

FUENTE Sistema de Información Comercial ZULUAGA Y SOTO

Los resultados evidenciados y examinados más detalladamente son los siguientes:

Cumplimiento del presupuesto de Ventas

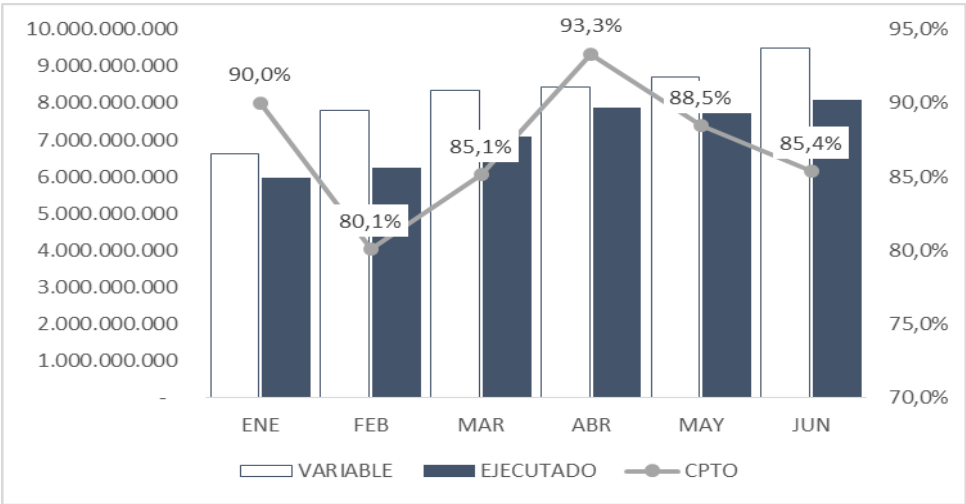


Figura 12 Cpto Presupuesto

El cumplimiento de ventas acumulado del primer semestre del año es de un 87%, la tendencia en ventas se ve positiva sin embargo se hace necesario replantear los objetivos del presupuesto debido a que se evidencia un desviación negativa en el cumplimiento del objetivo

Cumplimiento de Recaudo

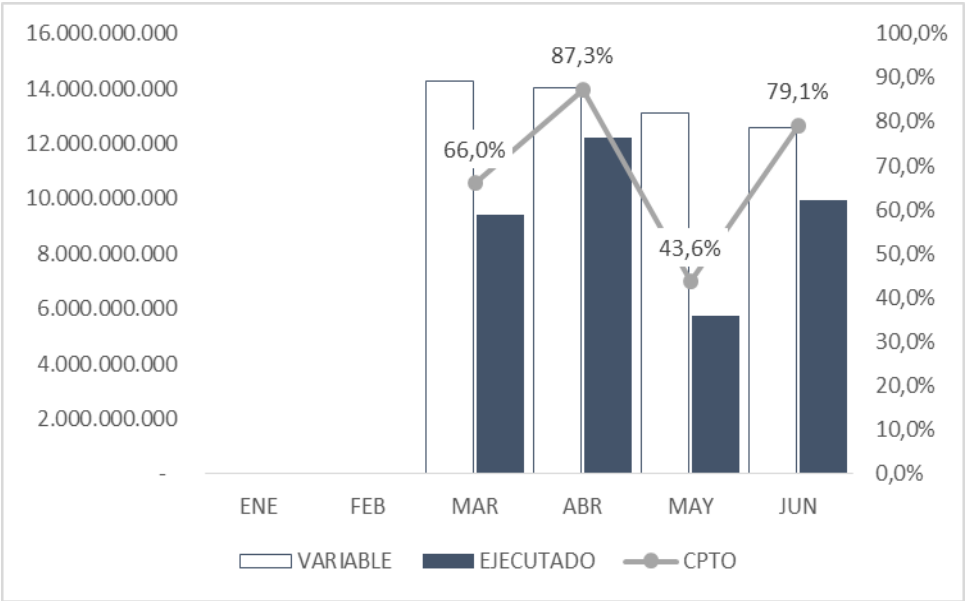


Figura 13 Cpto. Recaudo

Es una variable de medición nueva que evidencia una oportunidad de mejora, tiene un bajo desempeño bajo los objetivos definidos.

Margen de Contribución

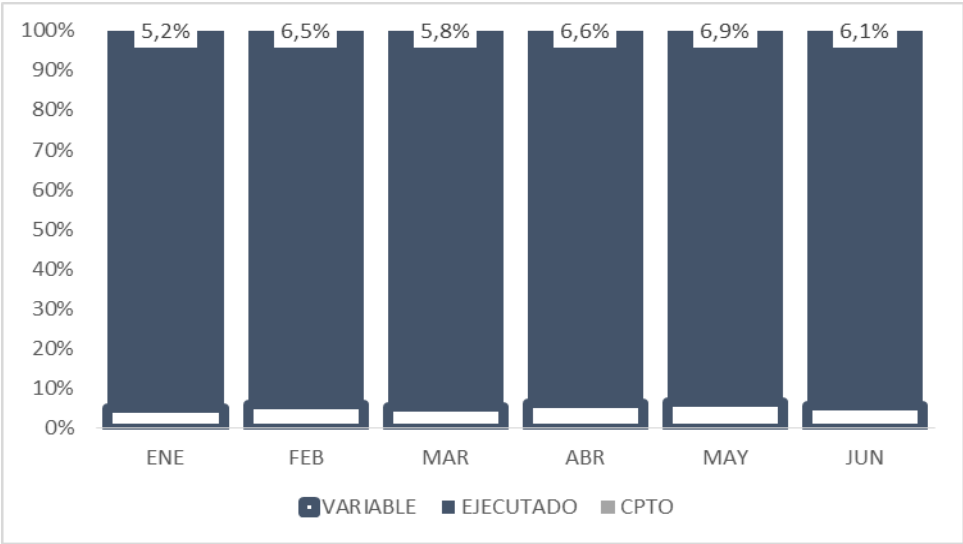


Figura 14 Margen de Contribución

El margen de contribución por el modulo comercial muestra un comportamiento estable frente a los datos obtenidos durante los meses de enero y febrero.

Cartera > 60 días

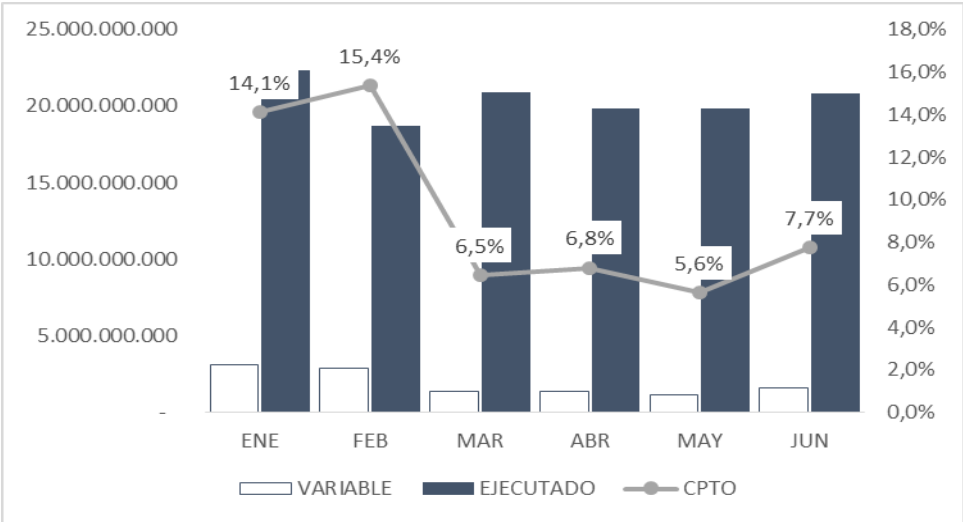


Figura 15 Cartera > 60 Días

El envejecimiento de la cartera se hace evidente, es importante que se comience a gestionar sobre el recaudo de clientes morosos.

Inversión

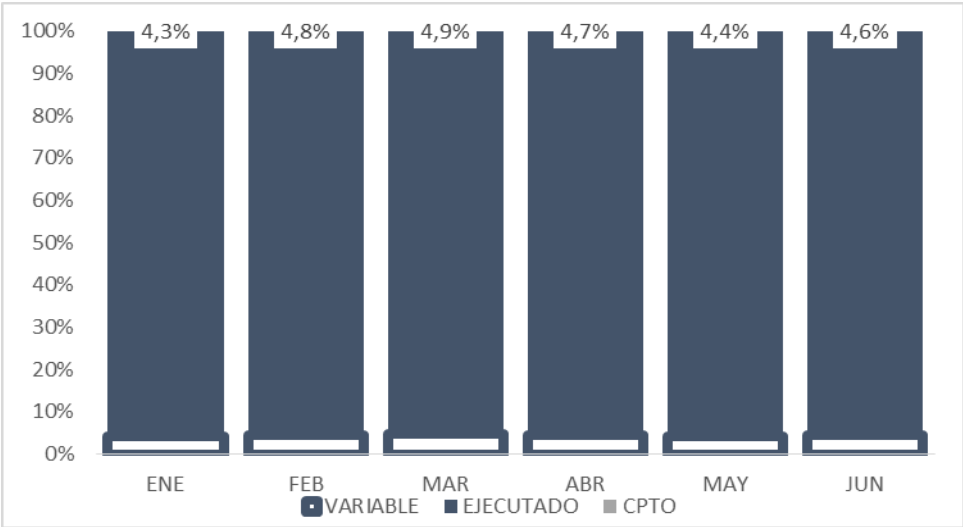


Figura 16 Inversión

La inversión se mantiene sobre los registros promedios durante todo el año, hay que revisar porque con la misma inversión el cumplimiento del presupuesto no presenta el mismo comportamiento.

Cumplimiento de pedidos

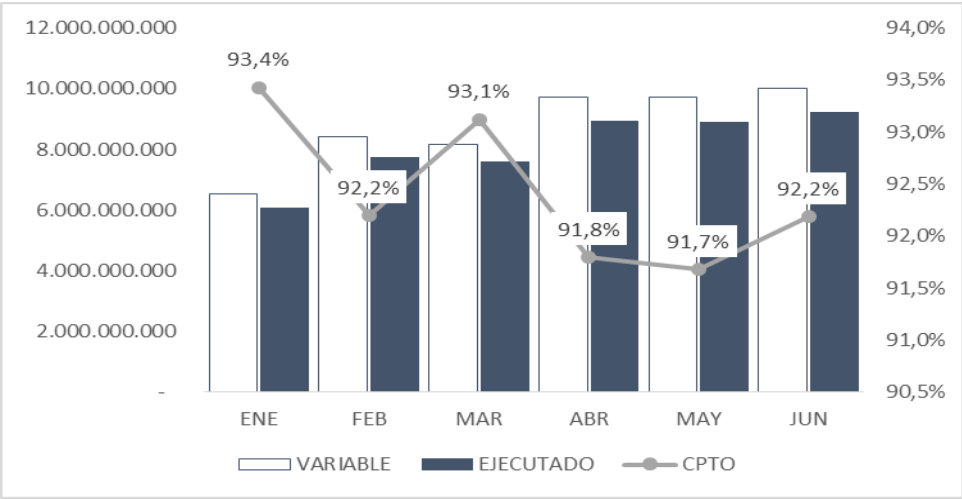


Figura 17 Cpto. Pedidos

El nivel de servicio está por el 92,3%, se hace necesario revisar el motivo de porque la empresa ha dejado de facturar más de cuatro mil millones de pesos, lo cual impacta proporcionalmente al cumplimiento de ventas.

Devoluciones

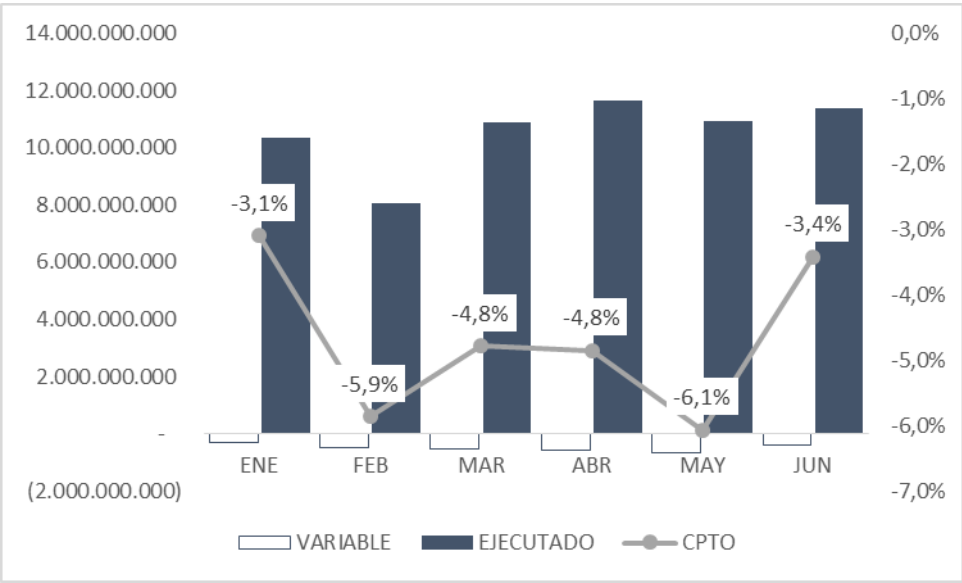


Figura 18 Devoluciones

Las devoluciones corrido el primer semestre son del 4,6% que representan más de 2.900 millones. Incidiendo en costos logísticos y no cumplimiento de ventas.

Cobertura

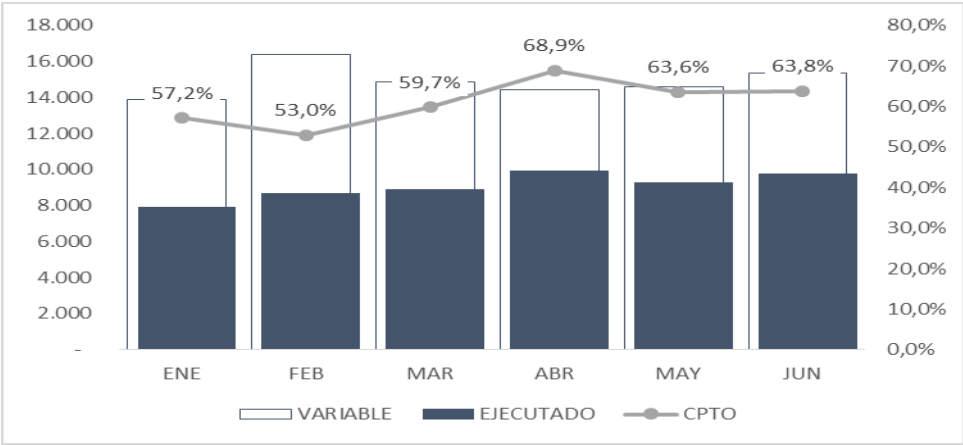


Figura 19 Cobertura

La cobertura en clientes si bien no se ve representada en un porcentaje mayor si se evidencia una leve tendencia positiva frente a la carga de clientes.

Itinerario

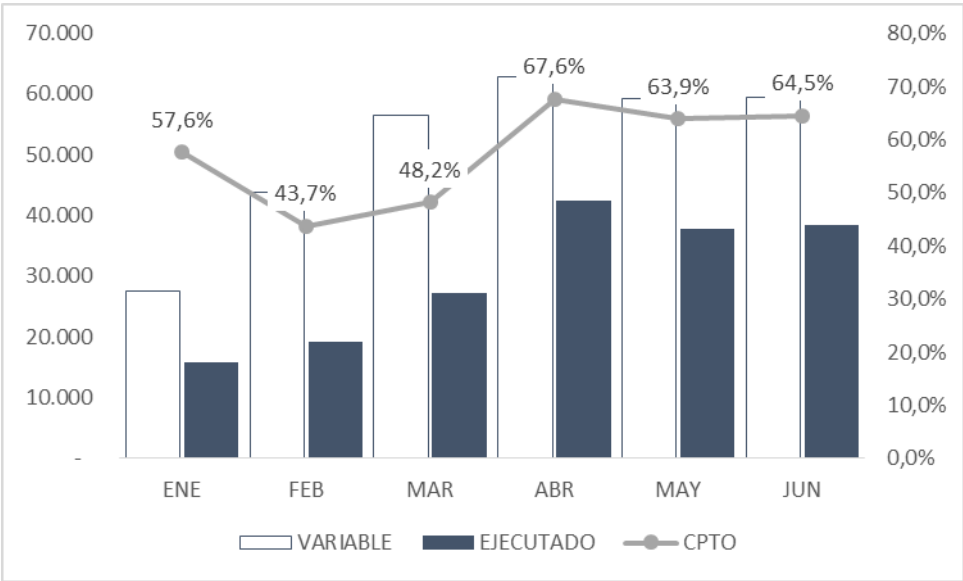


Figura 20 Itinerario

Evidenciar que en menos de cuatro meses la eficiencia de los colaboradores incremento en más de 7 puntos con relación a enero hace notar un trabajo en la gestión de cada uno de ellos mejorando el nivel de atención a los clientes.

Crecimiento

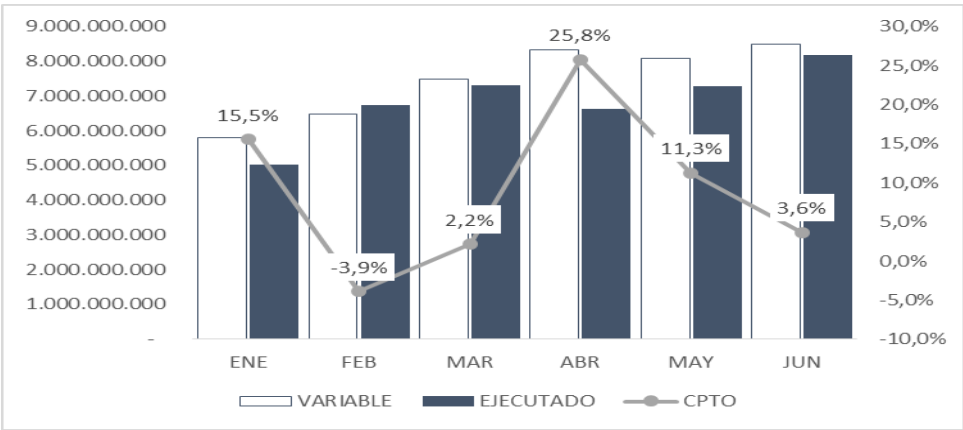


Figura 21 Crecimiento

Con un crecimiento acumulado en ventas del 8,5% se muestra que los resultados van por buen camino.

Efectividad

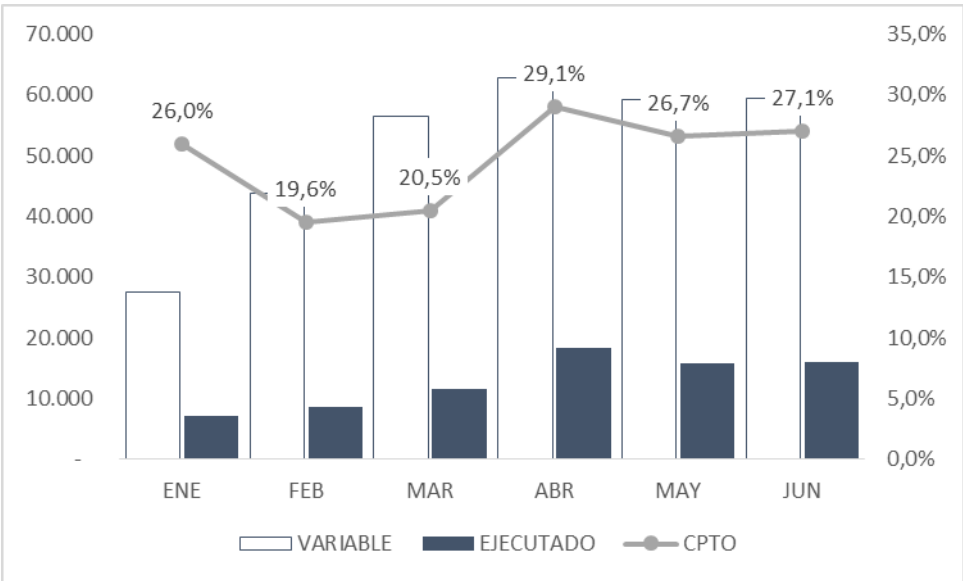


Figura 22 Efectividad

Oportunidad de mejora para identificar las debilidades de la fuerza comercial, entendiendo que el comportamiento del indicador ya muestra pendiente positiva.

Profundidad

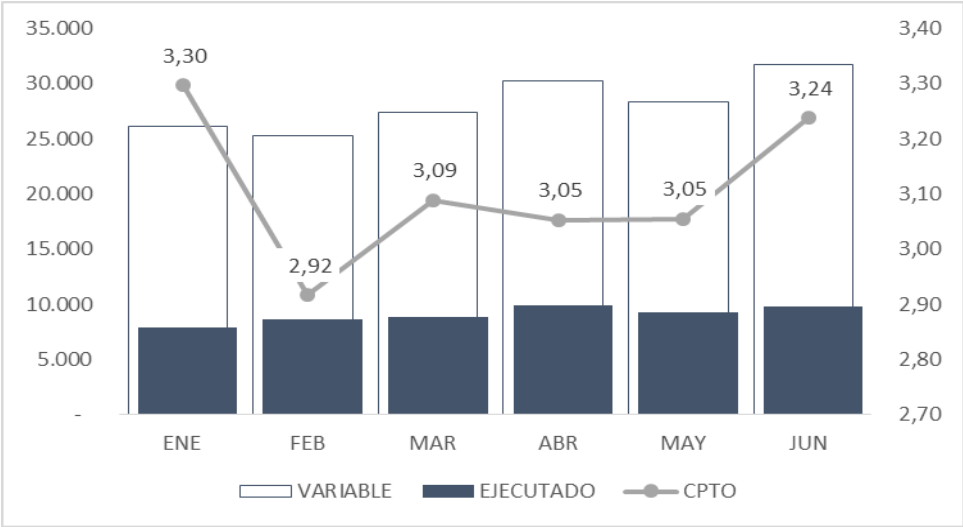


Figura 23 Profundidad

El indicador se mantiene estable, oportunidad de mejora para crecer frente a los mismo clientes.

Clientes Nuevos

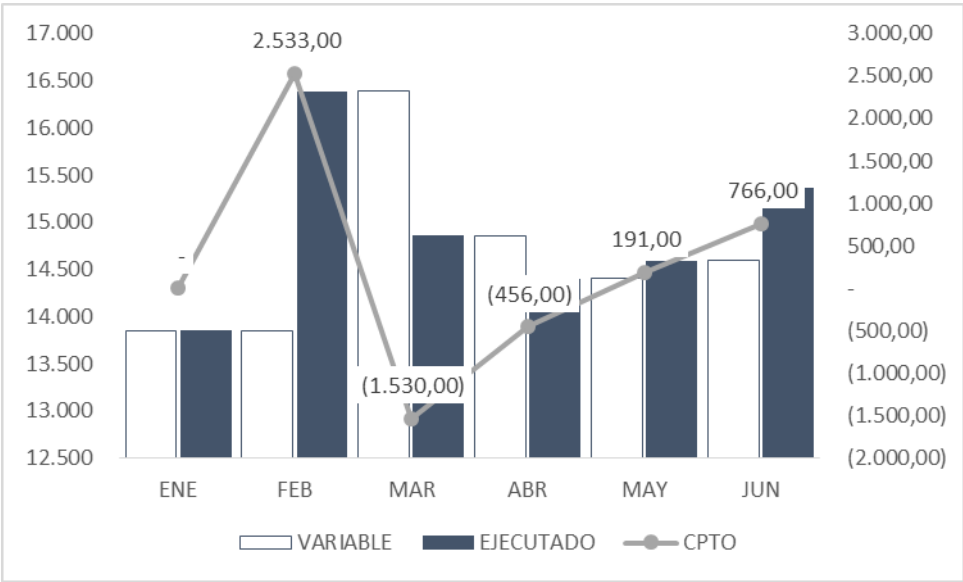


Figura 24 Clientes Nuevos

Una empresa se mide en gran parte por el mercado que atiende, lograr identificar la descodificación de clientes es de vital importancia,

Cumplimiento del equipo comercial

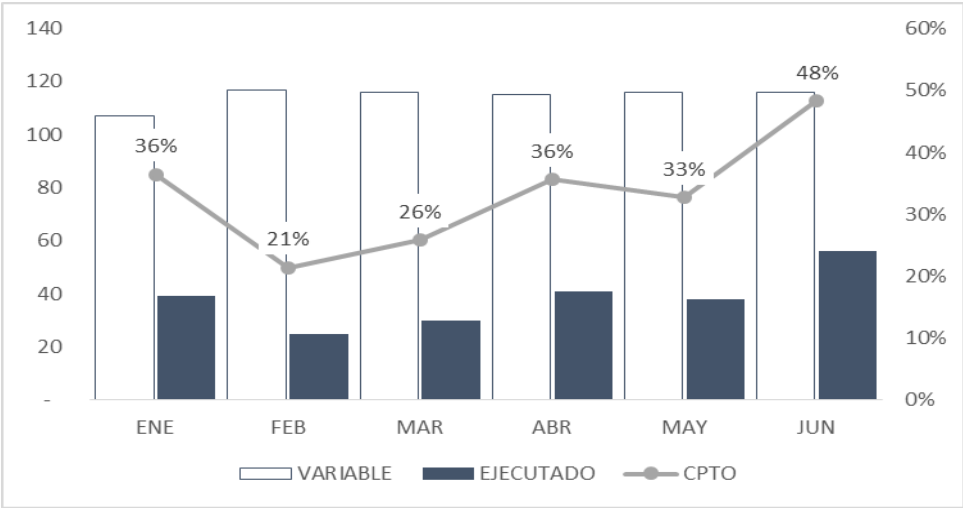


Figura 25 Cpto. Equipo Comercial

Ver que poco a poco son cada vez más los vendedores que cumplen hace evidenciar que el trabajo se está haciendo.

Acompañamiento

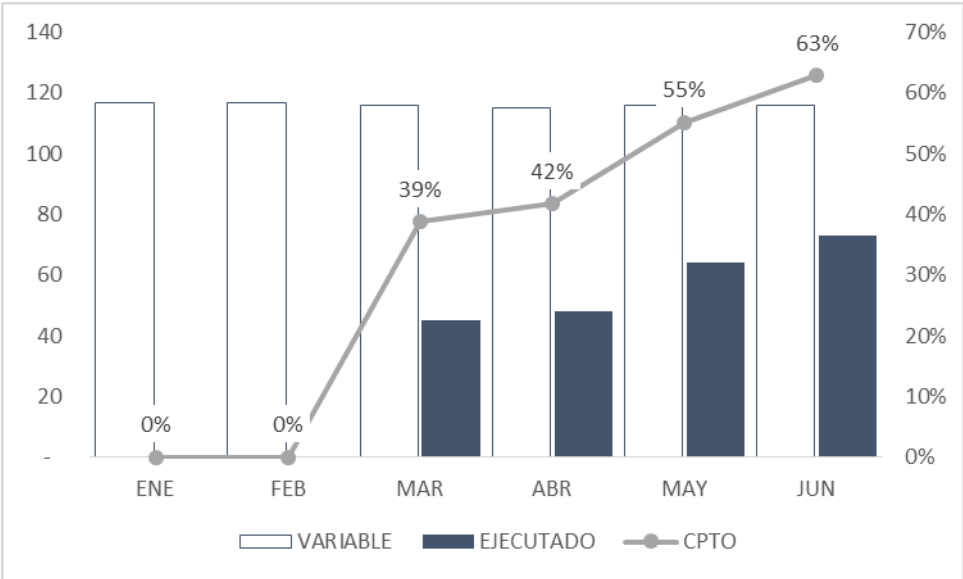


Figura 26 Salida con Vendedores

El acompañamiento y entrenamiento de las personas no solo es un indicador de efectividad lo es también de motivación.

Rotación

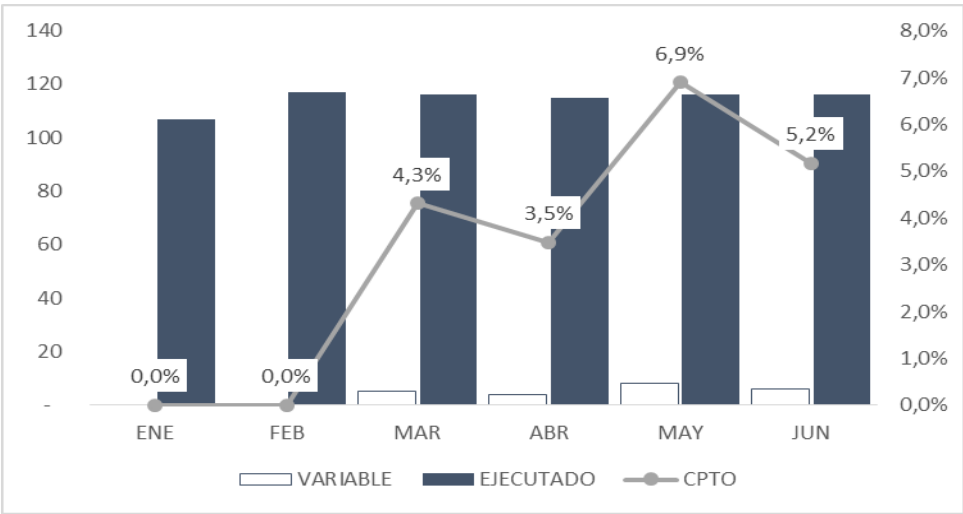


Figura 27 Vendedores Nuevos

Todos los cambios incurren la aceptación al cambio, los que no logran adaptarse suelen buscar nuevos caminos.

10. CONCLUSIONES

El cuadro de mando integral se logró implementar como herramienta de control y seguimiento a las variables definidas por la Gerencia Comercial cumpliendo con las necesidades identificadas en el proceso comercial que hacen parte de factores críticos de éxito después de haber realizado y redefinido la planeación estratégica y organizacional del área en coherencia con la metodología plasmada en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Con los resultados obtenidos se evidencia un potencial frente a los objetivos propuestos, aunque a la fecha la gestión en cada uno de ellos muestra debilidades, el comportamiento en general de las variables evaluadas a partir del mes de marzo muestran tendencias positivas con relación a los datos históricos de los meses de enero y febrero.

Los indicadores propuestos cumplen a cabalidad con las metas propuestas, mostrando oportunidades en cada uno de ellos para la medición de la eficiencia, eficacia y efectividad de cada uno de los recursos destinados y la optimización de los mismos para la mejora continua de la compañía, de sus colaboradores y de los procesos.

Se elaboraron cuadros de mando a nivel de cada unidad de negocio de forma llamativa y dinámica soportado en diferentes fuentes de información que permitirá a cada responsable tener un análisis de los indicadores y evaluar los procesos de mejora continua de los empleados, esto postula que la estrategia y la toma de decisiones se difunda y en correlación se aplique por todos los miembros de la organización.

Con la metodología implementada es necesario que los indicadores sean revisados periódicamente con el fin de no desenfocar el alcance para los que han sido propuestos y definidos y de igual manera replantearlos según lo convenga las situaciones futuras que se presenten.

11. RECOMENDACIONES

Para que la metodología adoptada sea exitosa es necesario que se revise y se modifique de existir desviaciones, se recomienda estar monitoreando el contexto y desempeño del escenario empresarial según los factores que conforman los mercados tanto de los entornos internos como externos.

Se hace necesario nombrar un consejo comercial encargado de administrar el cuadro de mando integral, con el fin de responsabilizarse con la actualización, veracidad y divulgación de la información comprendida en el cuadro de mando integral, de la comunicación parte la mejora continua y alcance de los objetivos plasmados.

Referencias

- Bernal, C. A., & D. Sierra, H. (2008). *Procesos Administrativo para las Organizacioens del Siglo XXI*. Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *GESTION DE LA CALIDAD, Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid, ES: Perarson Educación S.A.
- Dominguez Giraldo, G. (1998). *INDICADORES DE GESTION*. Medellin: Biblioteca Jurídica Dike.
- Garcia, J. (13 de 03 de 2016). *¿Quiénes son los canales preferidos por los hogares?* Obtenido de [www.kantarworldpanel.com: https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Quines-son-los-canales-preferidos-por-los-hogares#subscription](https://www.kantarworldpanel.com/co/Noticias/Quines-son-los-canales-preferidos-por-los-hogares#subscription)
- Jáuregui Alejandro. Principios de la administración científica, T. y. (11 de Enero de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (Enero - Febrero de 1992). THE BALANCED SCOREDCARD MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE. *Harvard Bussines Review*, 60-70.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. y. (2007). *Marketing Version Latinoamerica*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Oficina Internacional del Trabajo, O. (10 de Agosto de 2018). *¿Qué son y cómo se construyen los indicadores en la evaluación de impacto?* Obtenido de Oficina Internacional del Trabajo: <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>
- Pacheco, J. C., Castañeda, W., & Hernán Caicedo, C. (2002). *INDICADORES INTEGRALES DE GESTION*. Bogotá D.C.: McGRAW-HILL.

Perez Porto, J., & Gardey, A. (2012). *Definicion.de: Definición de administración*. Obtenido de definicion.de: <https://definicion.de/administracion/>

Wikipedia. (1 de Noviembre de 2014). *Administracion*. Obtenido de Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

EL MANUAL DEL SUPERVISOR



Súper Supervisor

¡Bienvenido!

Teniendo un claro propósito en Zuluaga y Soto en donde queremos tener una relación GANA / GANA y tengamos un mutuo beneficio, hemos elaborado este manual con el objetivo de poder transmitir nuestras pretensiones de lo que queremos y deseamos que usted como actor protagónico de la dinámica comercial desempeñe en nuestra organización. Todo encaminado con el fiel propósito de poder transmitir lo que debe ser su trabajo diario, semanal y mensual..

Estamos seguros que cumpliendo con estos parámetros aquí sugeridos, usted estará cumpliendo correctamente con su rol, y de esta forma está contribuyendo al desarrollo y al crecimiento de la organización, de su Unidad de negocio y de su equipo comercial.

A través de este manual buscamos estandarizar los procesos de nuestros **Súper Supervisores**, adoptar metodologías y brindarle herramientas de gestión que permitan cumplir con los objetivos propuestos.

Se especifica que la información contenida en este manual es confidencial y en consecuencia debe ser guardada como tal y sólo debe ser utilizado como guía para el trabajo cotidiano.

Para finalizar, lo invitamos a consultar esta herramienta permanentemente para conocer, saber, interiorizar y aplicar el rol que Zuluaga y Soto S.A.S le asigna. Es de su responsabilidad aplicar fielmente el contenido de este manual que hemos preparado para nuestros **Súper Supervisores**.

¡Contamos con usted!

Mario Cesar Zuluaga Gomez
Gerente Comercial



INDICE

1. INTRODUCCIÓN A ZULUAGA Y SOTO S.A.S

- ☰ Historia Zuluaga y Soto S.A.S
- ☰ Visión
- ☰ Misión
- ☰ Valores
- ☰ El negocio

2. EL SÚPER SUPERVISOR

- ☰ Definición
- ☰ Características Principales
- ☰ Misión del Súper Supervisor
- ☰ Perfil y Rol del Súper Supervisor ideal
- ☰ Administración del tiempo
- ☰ Soy un **Súper Supervisor 360°**

INDICE

3. GESTIÓN COMERCIAL

- ≡ Maestra de Clientes
- ≡ Que es un indicador o KPI
 - ≡ Cuales son mis indicadores
- ≡ Crecimiento horizontal y vertical
- ≡ Estrategia Comercial

4. GESTIÓN AL COBRO

- ≡ Cartera
- ≡ Recaudo
- ≡ Descuentos
 - ≡ Descuentos Financieros
 - ≡ Descuentos Comerciales

5. GESTIÓN LOGÍSTICA

- ≡ Cumplimiento de entregas
 - ≡ Inventario y Abastecimiento
 - ≡ Alistamiento
 - ≡ Enrutamiento
 - ≡ Facturación
 - ≡ Devoluciones
 - ≡ Averías y vencimientos
 - ≡ Servicio al cliente
 - ≡ Tecnología

INDICE

6. GESTION DEL PERSONAL

- ☞ Reclutamiento y proceso de selección
- ☞ Capacitación y entrenamiento
- ☞ Motivación y Liderazgo
- ☞ Evaluación de desempeño del Equipo
- ☞ Llamado al orden
 - ☞ Llamados de atención Verbal
 - ☞ Memorando a Gestión Humana

7. GESTION FINANCIERA

- ☞ Inversión
 - ☞ Inversión en los clientes
- ☞ Costos y gastos comerciales
- ☞ Punto de equilibrio.

8. HERRAMIENTAS

- ☞ Celuweb
- ☞ Informes
- ☞ Soporte Administrativo comercial
- ☞ Promociones y descuentos

9. EL PLAN DE TRABAJO

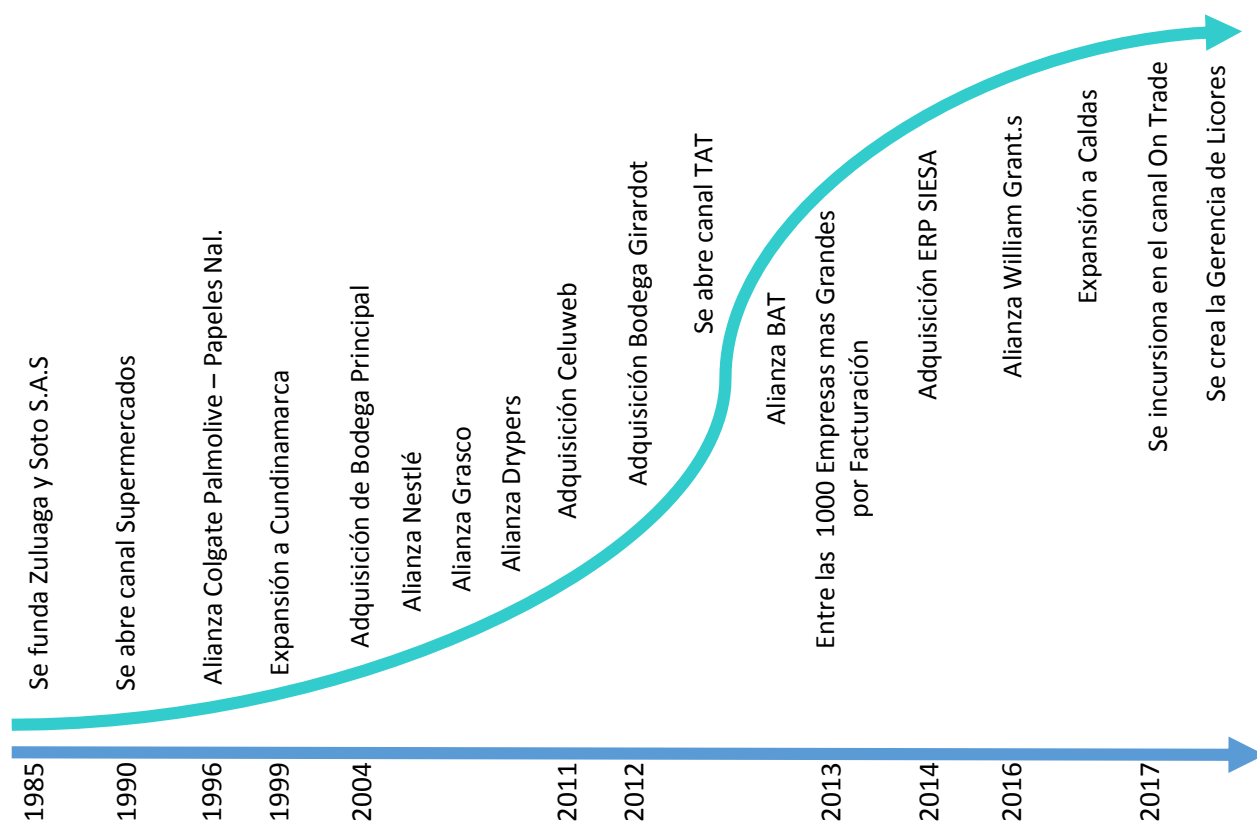
- ☞ Planeación
- ☞ Rutinas
- ☞ Disciplina
- ☞ Control
- ☞ Carpeta comercial

1 INTRODUCCIÓN A ZULUAGA Y SOTO

Historia Zuluaga y Soto S.A.S

En el año 1985 dos jóvenes emprendedores Wilmar Zuluaga y Efrén Soto, con la visión y experiencia que da la vida deciden unirse para conformar una empresa con un claro objetivo, suplir las necesidades de comercialización y abastecimiento de los canales tradicionales en la ciudad de Bogotá D.C.

De este espíritu emprendedor fundan **ZULUAGA Y SOTO S.A.S** empresa que en la actualidad se consolida en el mercado como una de las principales alternativas al momento de suplir las necesidades de los formatos de retail tradicional del mercado de Cundinamarca y alrededores..



Misión

Proveemos servicios de distribución y comercialización de marcas reconocidas en el canal tradicional, somos integradores de la cadena de abastecimiento entregando valor a cada uno de sus componentes.

La extensión de nuestra fuerza comercial, con proveedores nacionales y multinacionales; el crecimiento, la creación de valor y el respaldo son el resultado de su reconocimiento a nuestro compromiso con la distribución y el crecimiento de sus marcas.

Visión

Trabajamos junto a nuestros proveedores para ser reconocidos como la mejor empresa en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo en Bogotá, Cundinamarca y mercados regionales.

Creando siempre la mejor propuesta lograremos ser pioneros implementando estrategias comerciales innovadoras, desarrollando herramientas de gestión efectivas y maximizando nuestra razón de ser “la distribución”

Valores



El Negocio



El mercado transaccional en donde Zuluaga y Soto S.A.S se desenvuelve es el canal tradicional, entendiendo que la segmentación de éste se discrimina en 2 ambientes de compra; Off Trade y el On Trade, siendo hasta el 2017 un 100% en el Off Trade e incursionando a partir del 2018 en el On Trade.

Hasta el año 2017 en el formato Off Trade Zuluaga y Soto S.A.S se caracterizo por haber desempeñado su actividad en tres canales de comercialización: Mayoristas, Supermercados y Tienda a Tienda (TAT), segmentando cada uno de ellos en mas de 32 tipos de negocios.



Zuluaga y Soto S.A.S se ha caracterizado por proveer productos de consumo masivo a los canales tradicionales, agrupándolos en tres tipos de productos; **Línea** que son todos aquellos productos de primer uso que forman parte de la canasta de consumo en los hogares, en este grupo se encuentra mas del 80% de proveedores que están vinculados con una relación comercial con la empresa, las otras dos grupos están constituidas por **licores** y **cigarrillos**.



Las fuerza de ventas que esta vinculada a Zuluaga y Soto S.A:S se segmenta según el canal de comercialización en donde se enfoca mas del 90% de su venta, teniendo fuerzas de ventas dirigidas por cada uno de ellos; TAT, Supermercados y mayoristas, al igual que en los casos específicos algunas focalizadas, teniendo así fuerza de ventas especializadas del manejo específico de algunos proveedores, marcas, segmento o nichos de mercado y cada una de ellas agrupadas en lo que se conoce como **Unidad de Negocio**.

2 EL SÚPER SUPERVISOR

☰ Definición

El **Súper Supervisor** es el encargado de coordinar y controlar las acciones del equipo de trabajo a su cargo en Zuluaga y Soto S.A.S , realizar directamente las acciones seguimiento, coordinación y liderazgo de la gestión comercial realizada por sus dependientes, entre las áreas de logística, recursos humanos, cartera, financiera y comercial para el cumplimiento de la oferta de valor hacia sus clientes, administrando los recursos administrativos, logísticos, comerciales y financieros, encaminados al cumplimiento de los objetivos propuestos.



☰ Características principales

El **Súper Supervisor** para Zuluaga y Soto S..A.S se caracteriza principalmente por tener todos los días la camiseta puesta, que le gustan las ventas, asume retos, desafía miedos, conquista objetivos, enamora clientes, doma leones, es psicólogo de guerreros, entusiasta, comprometido, impulsivo, negociador, mediador, analítico, propositivo y controlador.

Él es el líder y representante visible de la unidad de negocio que dirige, que tiene la autoridad para orientar a la fuerza de ventas a cargo, es el capitán del barco y define su rumbo, la persona responsable por el cumplimiento de los objetivos planteados y de la ejecución de los mismos, quien se empodera de que todos los procesos y procedimientos se cumplan a cabalidad, el psicólogo, amigo y entrenador del desarrollo profesional del personal del equipo a cargo, el vocero e interlocutor de las peticiones, quejas y reclamos para una excelente ejecución de las actividades comerciales y es el administrador de los recursos asignados

≡ Misión del Supervisor

Conducir el proceso comercial en todos sus aspectos a partir organizar, inspeccionar, planificar y motivar al personal para cumplir con los objetivos de la organización creando valor para sus clientes

≡ Perfil y rol del supervisor ideal

Funciones

1. Formular planes de gestión y planes operativos, que garanticen los objetivos y metas periódicas de la organización.
2. Supervisar y controlar el cumplimiento de los Objetivos, metas, presupuestos, Indicadores y/o proyectos de la unidad de negocios a cargo
3. Coordinar el desarrollo y realización de las funciones de cada uno de sus colaboradores a cargo para que se ejecuten según las políticas, objetivos programas y/o proyectos establecidos.
4. Controlar y supervisar la gestión del personal a cargo definida en Zuluaga y Soto S.A.S frente a la dinámica comercial de Ventas, Cobro y administración de los clientes asignados.
5. Soportar la gestión realizada por el equipo comercial a cargo, apoyando el flujo natural de las políticas, los procesos y procedimientos que se involucran, logístico y administrativo que se requiera.
6. Representar y presentar los resultados obtenidos periódicamente por el equipo a cargo como principal responsable y cabeza del desarrollo del mismo.
7. velar por la excelente administración de los clientes asignados a cada uno de sus dependientes garantizando el nivel más alto de servicio al momento de la culminación de la dinámica comercial. Visita, venta y cobro.
8. Acompañamiento, supervisión y revisión en campo del mercado atendido por cada uno de los colaboradores a cargo.
9. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas, inherentes a la naturaleza de su dependencia conforme a los requerimientos en Zuluaga y Soto S.A.S.

Responsabilidades

1. Responsabilidad por la administración y gestión de la unidad de negocios en Zuluaga y Soto S.A.S

2. Responsabilidad por la viabilidad en, rentabilidad y contribución de la unidad de negocio a cargo.

3. Responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos trazados en el desarrollo de la unidad de negocios.

4. Responsabilidad por la supervisión del adecuado desempeño de los funcionarios asignados al desarrollo de la unidad.

5. Responsabilidad por la supervisión del adecuado destino de los recursos de inversión de la unidad de negocio

6. Responsabilidad por las decisiones, disposiciones y acciones realizadas por el equipo comercial a cargo

7. Responsabilidad por el buen manejo de las relaciones comerciales con los clientes en representación de Zuluaga y Soto S.A.S.

8. Responsabilidad por la presentación de informes periódicos a la gerencia comercial.

Comunicación Asertiva: Habilidad de transmitir un mensaje claro a la fuerza de ventas en la ejecución y cumplimiento de objetivos propuestos. Escuchar atentamente y comprender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los vendedores.

Motivación: Habilidad de lograr persuadir, motivar, dirigir y conseguir objetivos a través del conocimiento de las necesidades y deseos que hacen dinamizar a su fuerza de ventas.

Trabajo en equipo: Capacidad de unir a cada persona del equipo de forma organizada, las cuales cooperan entre sí para lograr un fin común: Los objetivos y metas planteados.

☰ Administración del tiempo

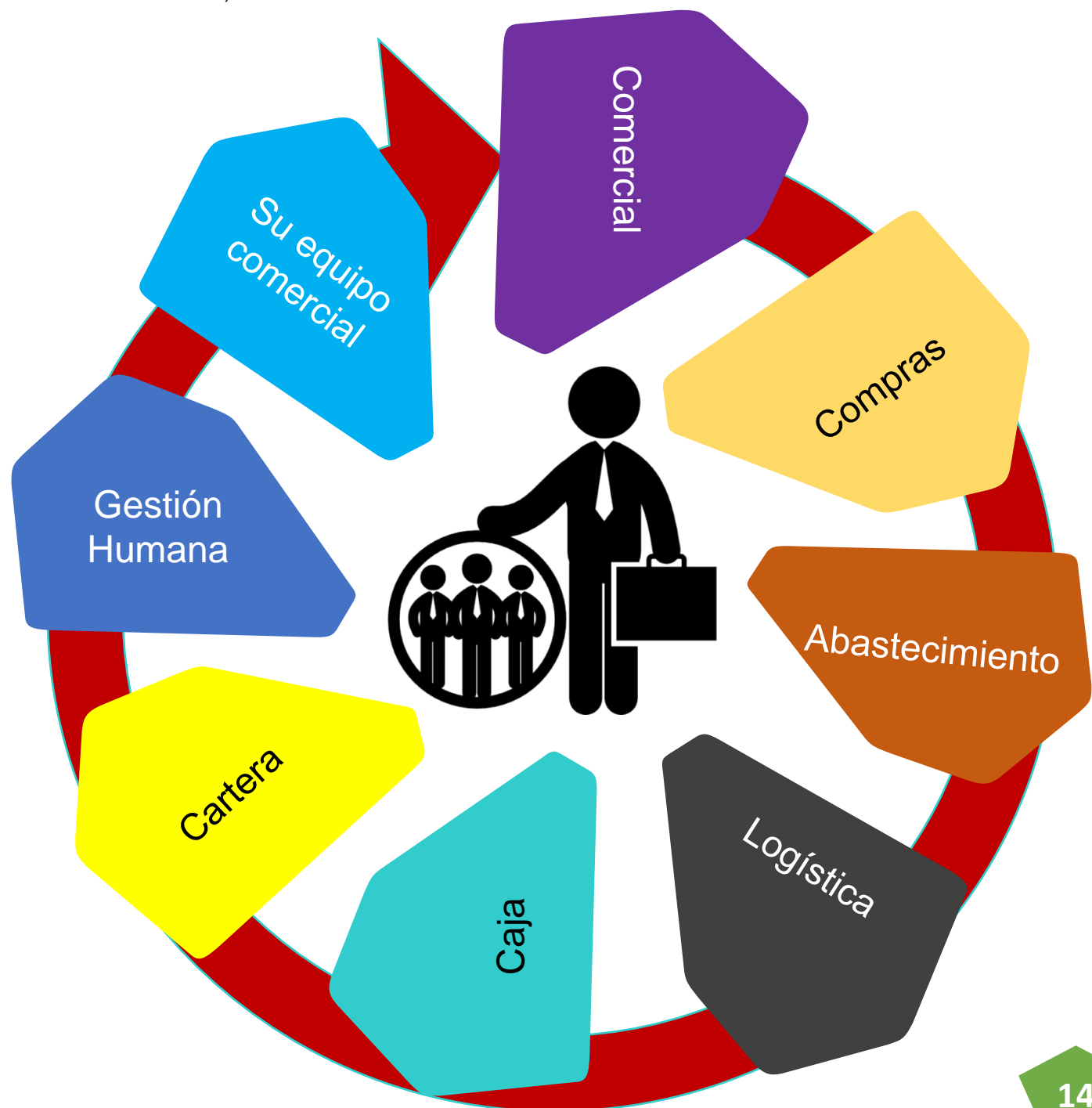
El supervisor representa a Zuluaga y Soto S.A.S en cargo de dirección, la empresa deposita su confianza para ser responsable de la administración del personal a cargo y los recursos de la compañía para la actividad comercial, el propósito es que el tiempo de sus funciones este distribuido de la siguiente manera.



TIEMPO DE GESTION – 70%	TIEMPO DE ADMINISTRACION- 30%
<ul style="list-style-type: none">• Acompañamiento a vendedores• Visita a clientes• Apoyo en recaudo.• Entrenamiento vendedores.• Revisión del comportamiento de mercado.• Seguimiento y control a la FDV.• Negociaciones especiales.• Búsqueda de clientes nuevos.	<ul style="list-style-type: none">• Reunión comercial con la FDV• Apoyo administrativo a la FDV en logística – cartera – Gestión Humana - Sistemas• Reuniones gerenciales• Lectura y manejo de cifras.• Presentación de informes.• Evaluación a vendedores.

☰ Soy un Súper Supervisor 360°

Debe ser aquella persona que comprende todos los procesos, procedimientos, actividades y actores que involucra la consecución de la venta desde el momento en que el vendedor realiza la visita, la toma del pedido, la entrega de la mercancía, hasta la recaudación del dinero de la factura.



3 GESTIÓN COMERCIAL

Maestra de clientes

La maestra de clientes hace referencia al número de clientes con sus respectivos puntos de ventas que están asociados a cada uno de los vendedores.

Entre las responsabilidades como supervisor sobre la maestra de clientes es:

- Velar por la calidad de la información asociada a cada uno de sus clientes con actualización permanente y corresponda fielmente con la realidad en cualquier momento de consulta.

Criterio	Descripción
Nombre Tercero:	Nombre de la Razón Social del Cliente
Dirección Tercero	Dirección principal registrada
Ciudad	Ciudad principal del registro
Teléfono	Numero fijo Principal de contacto
Celular	Numero principal de contacto
Correo electrónico	Correo electrónico principal de contacto
Nombre Sucursal	Nombre (s) del establecimiento de comercio al publico
Contacto	Persona de referencia en el punto de venta
Ciudad	Ciudad (es) del establecimiento de comercio
Dirección	Dirección (es) del punto de venta donde se entrega la mercancía
Teléfono	Numero principal de contacto con el punto de venta
Celular	Numero principal móvil de contacto
Barrio	Nombre del barrio donde esta ubicada la sucursal
Localidad	Solo para clientes de Bogotá, la localidad donde se encuentra la Sucursal
UPZ	Solo para clientes de Bogotá, la localidad donde se encuentra la Sucursal
Canal	Canal al que pertenece el cliente según el tipo de negocio
Tipo Negocio	Tipología del establecimiento de comercio según su ambiente de compra
Maneja Cigarrillo	Clasificación en los clientes; manejante de cigarrillo en poblaciones

- Administración del estado de los clientes asignados, depuración, actualización de estado, crecimiento del numero de clientes.
- Conocimiento de la segmentación de su nicho de mercado, según los niveles e importancia que sea requerido y funcional: cuantos clientes tiene, la distribución por canales y por tipos de negocio, cuantos con crédito, cuantos por segmentación geográfica.



- El supervisor deberá conocer y administrar los clientes asignados, recordando que es uno de los activos mas importantes de la compañía y se lo estamos delegando, pero para administrarlo y custodiarlo es necesario saber y conocer lo que estamos poniendo en sus manos.

☰ Que es un indicador o KPI'S (Key Performance Indicator)

Es la forma en que se mide el rendimiento y/o desempeño de un proceso, procedimiento o actividad, partiendo que todas las acciones que realizamos en las organizaciones son realizadas por personas en su mayoría

“Mida lo que sea medible y lo que no sea medible vuélvalo medible”



Cumplimiento del Itinerario

- El supervisor deberá administrar la carga de los clientes que la fuerza de ventas tiene a cargo, programar con sus colaboradores los días de visita en el cual se va a brindar el servicio de atención de una manera racional con la capacidad de cada uno y con la contemplación de las situaciones propias de cada cliente; días de atención, días de radicación de facturas y días de pago.
- La programación del itinerario deberá estar acorde con los tiempos de desplazamiento y atención de los clientes, con el fin de mantener el equilibrio de trabajo
- El cumplimiento del itinerario deberá estar en un porcentaje superior al 95% y el control deberá realizarse a diario, semanal y mensual, siendo este final el que será factor de evaluación del vendedor al momento revisar la gestión realizada.

$$\text{Cumplimiento del itinerario diario} = \frac{\text{Q. Clientes con visita efectiva}}{\text{Q. Clientes programados}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento del itinerario Semanal} = \frac{\text{Q. Clientes con visita efectiva en la semana}}{\text{Q. Clientes programados en la semana}} \times 100$$

$$\text{Cumplimiento del itinerario Mensual} = \frac{\text{Q. Clientes con visita efectiva en el mes}}{\text{Q. Clientes programados en el mes}} \times 100$$

El cumplimiento del indicador del Itinerario no deberá ser inferior al 95% al cierre de cada mes

Efectividad

- Efectividad en visitas esta dada por la cantidad de visitas con pedido sobre el total de las visitas programadas

# Visitas programadas	Visitas realizadas	Visitas con pedidos
10	9	5

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Visitas con pedido } 5}{\text{Visitas Programadas } 10} \times 100 = 50\%$$

En Zuluaga y Soto la efectividad no se calcula sobre las visitas realizadas por:

# Visitas programadas	Visitas realizadas	Visitas con pedidos
10	1	1

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Visitas con pedido } 1}{\text{Visitas Realizadas } 1} \times 100 = 100\%$$

- El indicador de efectividad debe monitorearse a diario, semanal y mensual, este debe estar sobre la siguiente tabla

Efectividad por canal

Canal	Efectividad al cierre del mes
Mayorista	75%
Supermercados	70%
TAT	60%

Cobertura de clientes

- Es el resultado de los clientes que realizaron compra efectiva = (ventas-devoluciones) durante el mes en curso o período evaluado sobre el total de clientes de la maestra asignada

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{Clientes con compra durante el mes}}{\text{Maestra de Clientes asignada}} \times 100$$

- El indicador de cobertura debe monitorearse, semanal y mensual, este debe estar sobre la siguiente tabla

Cobertura por canal

Canal	Cobertura al cierre del mes
Mayorista	90%
Supermercados	85%
TAT	75%

Drop Size

- Para Zuluaga y Soto es el valor de la compra promedio que un cliente hace en cada visita que fue efectiva en el mes.
- El indicador de Drop Size deberá medirse por el total de la unidad de negocio y por cada una de las rutas a cargo.
- El indicador deberá controlarse semanal y mensual

$$\text{Drop Size} = \frac{\text{Ventas en pesos}}{\text{\# de visitas con compra}}$$

Cientes	SEM-1	SEM-2	SEM-3	SEM-4	Total	÷	Drop Size Cliente
Cliente-1	1,760,732		1,896,444		3,657,176	2	1,828,588
Cliente-2	1,585,502	1,268,584	1,292,405	1,236,131	5,382,622	4	1,345,656
Cliente-3				1,369,484	1,369,484	1	1,369,484
Cliente-4	1,317,111		1,346,817		2,663,928	2	1,331,964
Cliente-5		821,506	770,860		1,592,366	2	796,183
Cliente-6	1,682,404		563,888	1,875,056	4,121,348	3	1,373,783
Cliente-7	988,872	1,283,333		1,531,018	3,803,223	3	1,267,741
Cliente-8	1,012,064	1,667,046	631,776		3,310,886	3	1,103,629
Total	8,346,685	5,040,469	6,502,190	6,011,689	25,901,033	20	1,295,052

Drop Size Ruta

Cumplimiento del presupuesto

- Es la relación de la venta neta (Facturación antes de impuestos – Devoluciones y Notas) contra el objetivo definido para cada uno de los vendedores y el total de la unidad a cargo

$$\text{Cpto. Ppto} = \frac{\text{Ventas en pesos}}{\text{Presupuesto de Ventas}} \times 100$$

- El indicador de cumplimiento de presupuesto no deberá estar por debajo 98% al cierre del mes. Este indicador se debe monitorear a diario

Crecimiento en ventas

- Es la diferencia positiva en comparación a los resultados del mismo período del año anterior
- El indicador debe ser controlado mes a mes y acumulado
- El indicador debe ser medido en los siguientes niveles:
 - Unidad de negocios General
 - Vendedor / Ruta
 - Proveedor
 - Cliente

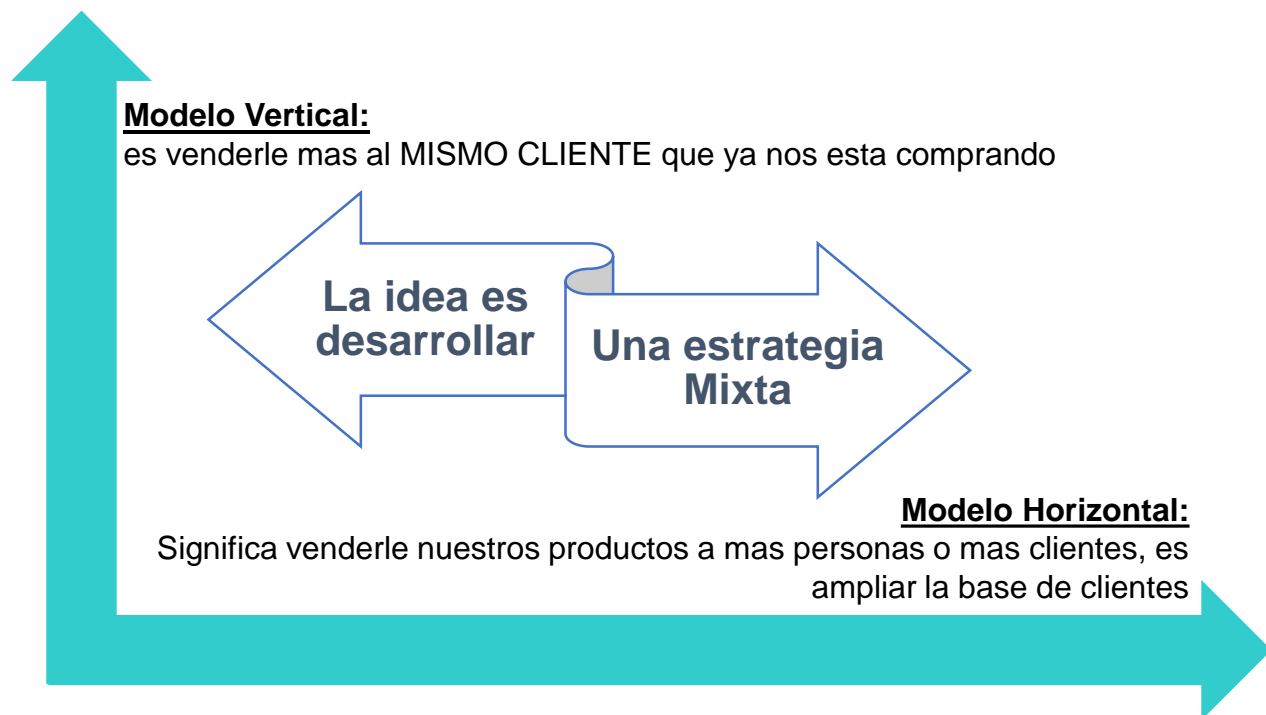
$$\text{Ccto. en ventas} = \frac{\text{Valor del Periodo actual} - \text{Ventas del mismo periodo anterior}}{\text{Ventas del mismo periodo anterior}} \times 100$$

- El indicador de crecimiento en ventas deberá estar alineado con el objetivo propuesto por la compañía

“Lo que no se mide no se puede administrar; lo que no se administra no se puede mejorar”

William Thomson Kelvin (Lord Kelvin)

☰ Crecimiento Horizontal y Vertical



$$\text{Profundidad Portafolio Cliente} = \frac{\text{Número de Líneas Codificadas}}{\text{\# Clientes impactados}} = \text{Promedio de líneas por cliente}$$

- El promedio de líneas deberá ir ascendiendo por vendedor / ruta y deberá ser medido mensualmente.

$$\text{Cobertura Portafolio} = \frac{\text{Numero Clientes Impactados con una línea}}{\text{\# Clientes impactados}} = \text{Cobertura por línea}$$

- La cobertura por línea deberá ser un objetivo de medición, con incremento mes a mes.

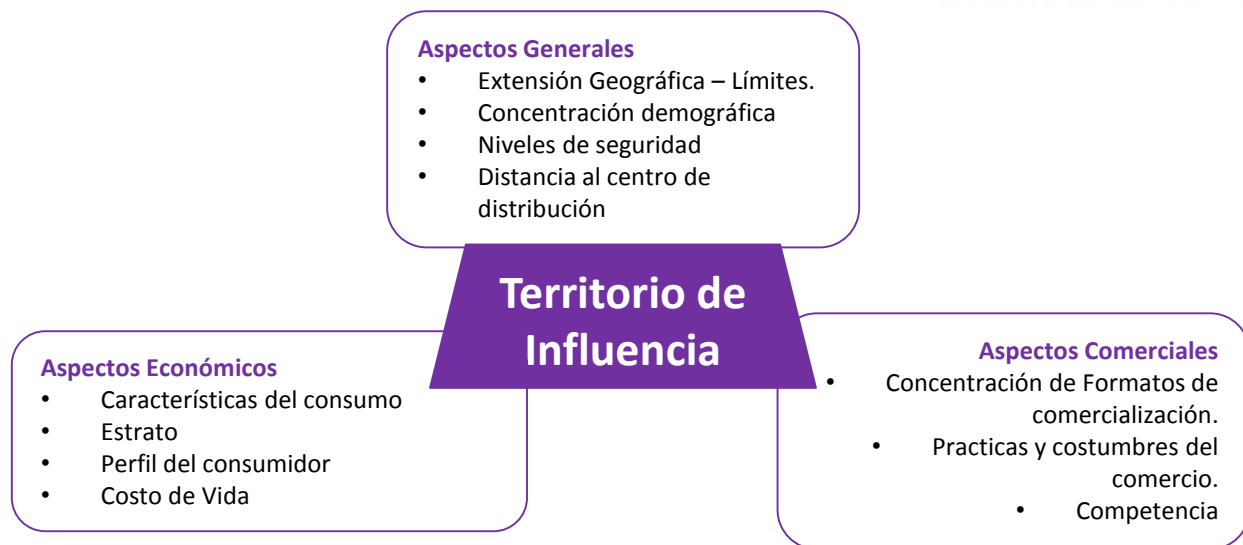
Estrategia Comercial

A partir de los siguientes pasos se definen los parámetros para la elaboración de la estrategia comercial de cada una de las unidades de negocio.



Análisis del Territorio

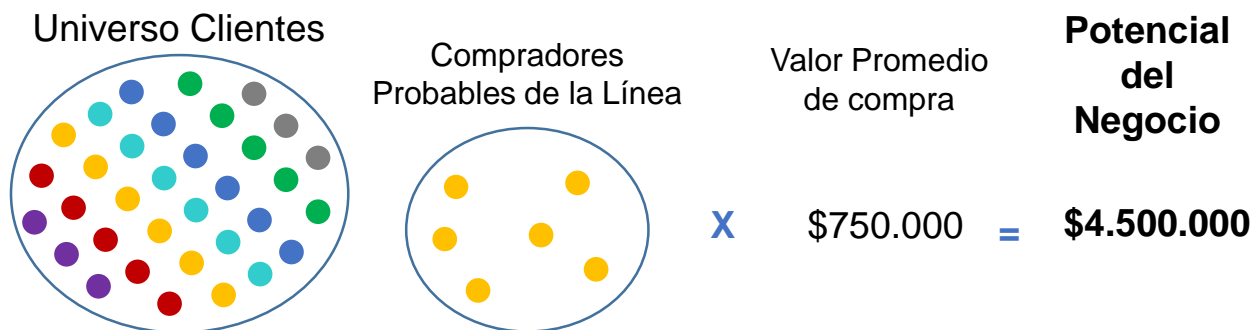
La mejor manera de definir una estrategia comercial para abordar una zona en especial es el conocimiento intensivo, recopilando información, estructurando, analizando e identificando los factores críticos de éxito y sus principales características, entendiendo las necesidades de los clientes y las condiciones del mercado local en el cual se desempeña la actividad



Estimación del Negocio

Al momento de estimar el potencial de la unidad de la negocio es necesario tener en cuenta que siempre se debe tener presente el tamaño de la oportunidad, el potencial del negocio de la unidad estará dado por la sumatoria de cada uno de los potenciales de cada ruta, la cual deriva de la estimación de la **VENTA MAXIMA POSIBLE**, por cada proveedor en cada uno de los cliente

Potencial del Negocio = Compradores Probables del Universo de clientes \times Valor Promedio de compra



Los resultados de un supervisor se mide a través de la buena gestión de las rutas a cargo, por eso es importante optimizar cada una de ellas y para ello es importante determinar su rendimiento por medio de la formula de volumen y facturación, y así capitalizar las oportunidades del mercado y poder hacer crecer cada una de ellas

$$\text{Facturación mensual de la ruta} = \text{Clientes de la ruta} \times \text{Cantidad de clientes en donde logramos la venta (\%)} \times \text{Tiquete promedio} \times \underbrace{\left(\frac{\text{Días hábiles del mes}}{\text{Días hábiles de la semana}} \right)}_{\text{Frecuencia de visita}}$$

Casos Prácticos

1

Ruta 1:

Universo Clientes: 43

Frecuencia de visita: Semanal

Efectividad de visita: 50%

Monto por transacción promedio: \$ 475.673

Días de trabajo: Lunes a Viernes

Días hábiles de trabajo en el mes: 23

$$43 \times 0.50 \times \$ 475.673 \times (23/5) = 47.044.060$$

Área de Oportunidad

Incrementar en un 8% la
maestra de clientes (4 Clientes
Efectivos)

Acciones

- Salida a campo con vendedor para identificar potenciales clientes
- Concursos por codificación de clientes

¿Cuanto facturaría la
Ruta 1 si consigue
crecer la maestra en
un 8%?

Ruta 1:

Universo Originales: 43

Nuevos Clientes: 4

Frecuencia de visita: **Semanal**

Efectividad de visita: **50%**

Monto por transacción promedio: **\$ 475.673**

Días de trabajo: **Lunes a Viernes**

Días hábiles de trabajo en el mes: **23**

$$47 \times 0.50 \times \$ 475.673 \times (23/5) = 51.420.251$$

Antes	47,044,060
Ahora	51,420,251
Variación	4,376,192
Crecimiento	9.3%

2

Ruta 1:

Universo Clientes: 43

Frecuencia de visita: **Semanal**

Efectividad de visita: **50%**

Monto por transacción promedio: **\$ 475.673**

Días de trabajo: **Lunes a Viernes**

Días hábiles de trabajo en el mes: **23**

$$43 \times 0.50 \times \$ 475.673 \times (23/5) = 47.044.060$$

Área de Oportunidad

Incrementar al 60% la efectividad en clientes

Acciones

- Identificar aquellos clientes que no compran en el mes
- Acompañamiento a la ruta a visitar los clientes
- Diseñar incentivo por efectividad.

¿Cuanto facturaría la Ruta 1 si consigue incrementar la efectividad al 60%

2

Ruta 1:

Universo Clientes: 43

Frecuencia de visita: **Semanal**

Efectividad de visita: **50%**

Monto por transacción promedio: \$ 475.673

Días de trabajo: **Lunes a Viernes**

Días hábiles de trabajo en el mes: **23**

$$43 \times 0.60 \times \$ 475.673 \times (23/5) = 56.452.872$$

Antes	47,044,060
-------	------------

Ahora	56,452,872
-------	------------

Variación	9,408,812
-----------	-----------

Crecimiento	20.0%
-------------	-------

3

Ruta 1:

Universo Clientes: 43

Frecuencia de visita: **Semanal**

Efectividad de visita: **50%**

Monto por transacción promedio: **\$ 475.673**

Días de trabajo: **Lunes a Viernes**

Días hábiles de trabajo en el mes: **23**

$$43 \times 0.50 \times \$ 475.673 \times (23/5) = 47.044.060$$

Área de Oportunidad

Incrementar la transacción
promedio a 523.240

Acciones

- Identificar aquellos clientes que compran a mayoristas
- Codificar nuevos Productos
- Optimizar productos de baja rotación
- Diseñar combos, promociones ofertas

¿Cuanto facturaría la
Ruta 1 si consigue
incrementar la
transacción en un
10%?

3

Ruta 1:

Universo Clientes: 43

Frecuencia de visita: **Semanal**

Efectividad de visita: **50%**

Monto por transacción promedio: **\$ 523.240**

Días de trabajo: **Lunes a Viernes**

Días hábiles de trabajo en el mes: **23**

$$43 \times 0.50 \times \$ 523.240 \times (23/5) = 51.748.466$$

Escenario Ideal

Ruta 1:

Universo Clientes: 47

Frecuencia de visita: **Semanal**

Efectividad de visita: **60%**

Monto por transacción promedio: **\$ 523.240**

Días de trabajo: **Lunes a Viernes**

Días hábiles de trabajo en el mes: **23**

$$47 \times 0.60 \times \$ 523.240 \times (23/5) = 56.452.872$$

Situación Inicial	→	47.044.060
Crecimiento en Clientes	→	51.420.251
Mejora de Efectividad	→	56.452.872
Incremento en Transacción Promedio	→	51.748.466
Incremento en todas las Situaciones	→	67.874.732

Antes	47,044,060
Ahora	51,748,466
Variación	4,704,406
Crecimiento	10.0%

Antes	47,044,060
Ahora	67,874,732
Variación	20,830,672
Crecimiento	44.3%



En los ejemplos evidenciamos como podemos optimizar las rutas hasta en un 44.3%

Fijar Objetivos e Indicadores

Definir un sistema de indicadores a la fuerza de ventas en un factor crítico de éxito, es el método por el cual se obtiene información compilada y precisa del desempeño del equipo comercial, lo cual apoya a la toma de decisiones y al mejoramiento continuo de las mismas.

Para lograr transmitir un mensaje claro de los objetivos propuestos es necesario definir estándares, lo cual traduce que es **LO ESPERADO**, los niveles mínimos que se esperan las principales características que nos proveen son:

- Permite establecer lineamientos
- Facilita la medición de resultados
- Es una herramienta que bien manejada, genera motivación

En necesario precisar muy bien aquellos indicadores que son clave para el desempeño del negocio, en una dimensión general todo afecta al cumplimiento de los estándares, sin embargo se debe definir muy bien la prioridad con el fin de optimizar los recursos disponibles.

Algunos de los Indicadores mas utilizados

Volumen en venta

Crecimiento en Ventas

Visita a Clientes

Cobertura

Efectividad

Drop Size

Profundidad de Portafolio

Crecimiento en clientes

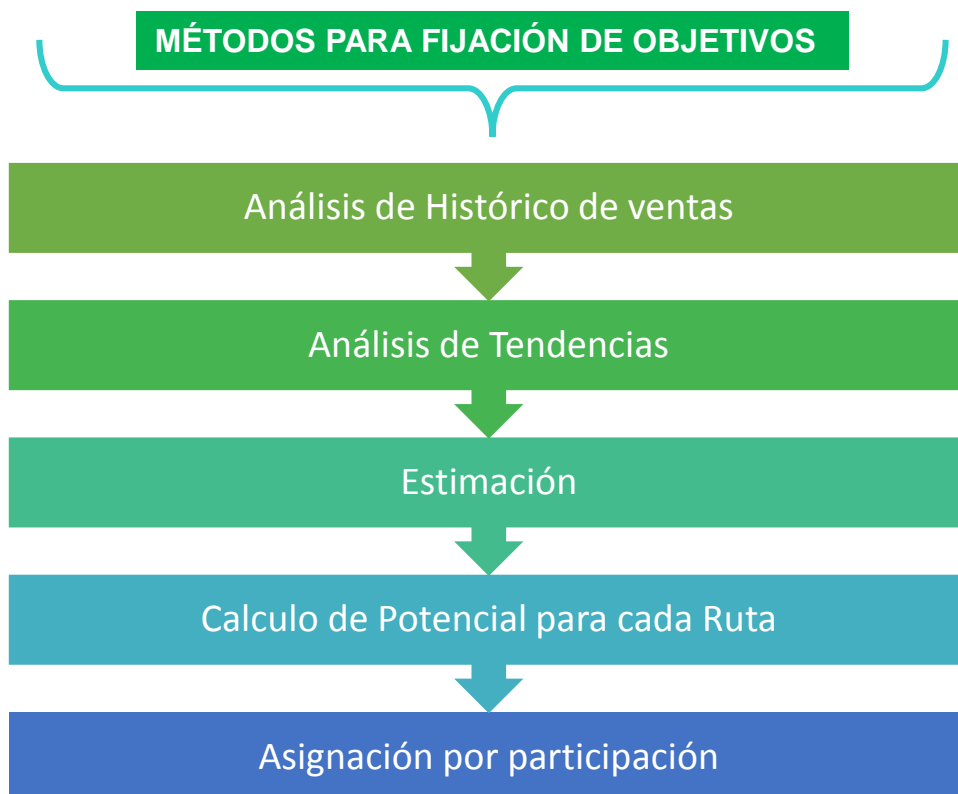


Para definir objetivos se debe estar en línea con el potencial estimado y deben cumplir con los siguientes requisitos:



Entre los objetivos mas comunes se encuentran:

- Volumen en Ventas
- Crecimiento en Ventas
- Cobertura Clientes
- Efectividad
- Recaudo



Análisis Histórico de Ventas: consiste en definir los objetivos por medio de la comparación del mismo periodo al que se va a hacer referencia del año anterior y fijar una meta de crecimiento al valor obtenido.

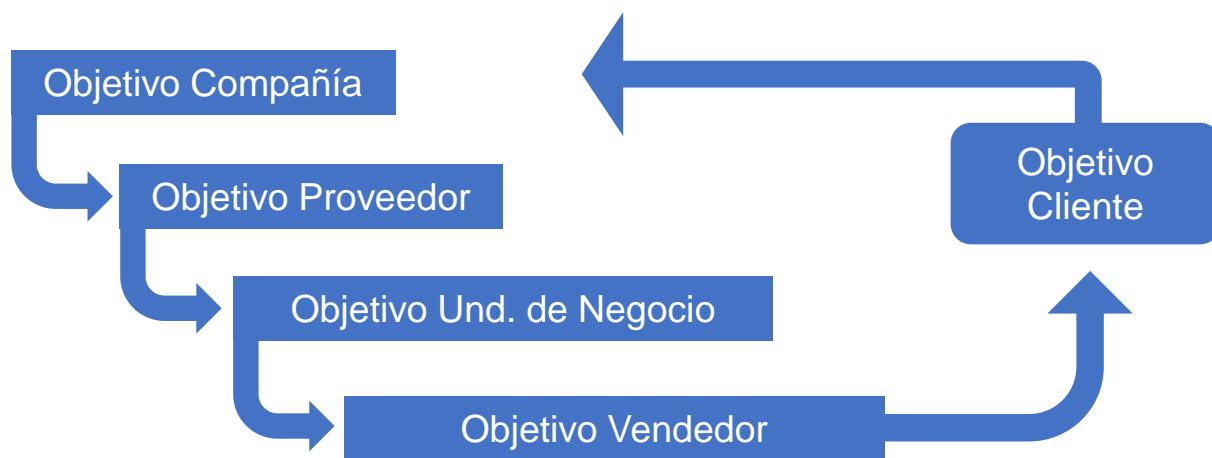
Análisis de Tendencias: consiste en a partir de los datos históricos de ventas identificar tendencias, estacionalidades y por medio de los promedios simples o móviles luego de decretarlos definir el objetivo a proyectar.

Estimación: consiste en el involucramiento de la fuerza de ventas para pronosticar y predecir el volumen, partiendo de la premisa que los vendedores son personas competentes y tienen el vínculo directo con el mercado haciéndolos personas claves y aptas para definir la venta potencial de su territorio.

Calculo de potencial por cada ruta: A partir del universo de clientes, la efectividad requerida, el drop size y la frecuencia se determina el potencial de cada ruta a nivel de proveedor y cliente pronosticando el volumen capaz de realizar cada territorio.

Asignación por participación: Este método consiste en asignar una participación porcentual a cada vendedor determinando el presupuesto del mes, esa participación esta relacionada por el histórico y tendencia de periodos anteriores. Las series a tener en cuenta son Acumulados a 6 meses, 3 meses y anuales

Estructura de los objetivos



Controles y Planes de Acción

Los sistemas de control son un conjunto de herramientas diseñadas para administrar, ordenar, dirigir o regular el comportamiento y/o acción de una actividad, proceso o procedimiento.

Los sistemas de control permiten recolectar, tabular y traducir la información en forma resumida de los indicadores o datos relevantes para el desarrollo de la unidad de negocio.

El fin de los sistemas de control como su nombre lo indica es controlar que los objetivos y/o actividades se ejecuten según lo planeado y/o cumplan con los estándares prefijados. Cuanto mas funcionales, efectivos y eficientes sean los sistemas de control mas sencillo y eficaz será la toma de decisiones.

Sistema	Concepto	Ejemplo	Periodicidad
Control Por Resultados	Este sistema trabaja el seguimiento diario del cumplimiento de un objetivo planteado	<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento al cumplimiento de la cuota• Seguimiento al itinerario	<ul style="list-style-type: none">• Diaria• Máximo Semanal
Control Estadístico	Es el sistema por el cual se comparan datos sobre las actividades o resultados obtenidos en cierto rango de tiempo.	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento en ventas.• Crecimiento en cobertura	<ul style="list-style-type: none">• Mensual

SGC = Sistema de Gestión Comercial

Con el Sistema de Gestión Comercial se quiere que el supervisor sea el administrador, líder y piloto de la unidad de negocio, planeando, haciendo, verificando y controlando cada uno de los elementos, acciones y personal a cargo, teniendo una visual de que esta sucediendo con el desempeño y poder así tomar decisiones acertadas y en el momento preciso.

El ciclo de un pedido



Para que la gestión de la fuerza de ventas se vea concluida desde el envío del pedido hasta la venta efectiva al momento de su entrega total y recaudo, tuvo que recorrer muchos pasos, y haberse enfrentado por muchas adversidades, Procesos, procedimientos, acciones y personas; El supervisor deberá ser el soporte y apoyo para que toda la gestión comercial se vea concluida de manera correcta, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Los cuellos de botella y restricciones durante el proceso de volver tangible el pedido son de suprema importancia y empiezan desde el mismo momento en que el ejecutivo de ventas lo transmite es por eso que el supervisor debe conocer cada uno de ellos para saber como reaccionar al momento de presentársele alguno de ellos



Cuellos de Botella

- Es importante que el vendedor tenga Internet en su dispositivo, al no tener, la carga del pedido a la plataforma va a ser imposible, por eso toda su fuerza de ventas deberá contar con este servicio. Pero alternativamente puede contar con una red de Wifi para la sincronización de los pedidos
- Es necesario todas las mañanas validar que los pedidos transmitidos hayan sincronizado con SIESA, de presentar algún problema deberá alertar sobre la incidencia para verificar los motivos de errores, esto lo hace por el portal WEB de Celuweb



Restricciones

- Se deberá estar validando con cartera los pedidos que bajan en estado Bloqueado entablando el puente de comunicación entre el vendedor y los auxiliares del área, para que sean desbloqueados.
- El inventario es una restricción importante al momento de facturar, ya que al no contar con la cantidad necesaria de mercancía para la satisfacción de un pedido mas conocido como AGOTADO, se incumplirá con el nivel de servicio ofrecido al cliente, por tal motivo se hace necesario una continua comunicación con compras, abastecimiento y logística sobre el reaprovisionamiento de los productos para su reenvío o cancelación del pedido.
- En el área logística es donde se realiza mas del 80% de la acciones que genera un pedido después de su sincronización, su alistamiento, picking, enrutamiento, despacho, entrega, devoluciones / legalizaciones.
- El despacho es el inicio de la culminación de la última etapa hasta lograr concretar la venta, de este proceso se desprende el enrutamiento o programación de pedido para la entrega y es necesario que el supervisor este pendiente sobre la programación de entregas para no incurrir en reprocesos en re despachos, malas entregas o devoluciones.

4 GESTIÓN AL COBRO

Cartera

La cartera o cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a los clientes, sin mas que la promesa de pago en un plazo delimitado, por tal motivo el supervisor deberá ser el responsable de velar porque esta obligación se cancele por parte del cliente teniendo como herramienta principal la gestión del vendedor asignado a la zona.

Entre los atributos que se parametrizan al momento de la creación de un cliente se encuentra:

- Cupo: es el monto máximo de crédito otorgado por la compañía a un cliente luego del cumplimiento de la política de cartera.
- Condición de Pago: es el lapso en tiempo y el medio de pago permitido y aprobado para el cliente.

la forma de visualización de una cartera es a partir de la fecha de emisión y vencimiento del documento:

- Fecha de Emisión: es el tiempo transcurrido en días a partir de la fecha de emisión del documento – factura.
- Fecha de vencimiento: Es la culminación en días de la condición de pago pactada con el cliente.
 - Cartera Corriente: son los documentos que están entre el rango de pago permitido según la condición de pago.
 - Cartera Vencida: son los documentos que excedieron los días permitidos de pago.

Es importante tener la cartera al día y hacerle seguimiento a diario para no perjudicar la dinámica comercial de la venta, en Zuluaga y Soto el sistema esta parametrizado para que los pedidos queden bloqueados por Cupo y/o por Mora.

Es importante proyectar al vendedor sobre los documentos que están vencidos y que están próximos a vencerse para que realice su gestión de cobro y pueda planificar entre sus tareas semanales el tiempo de atención que deberá disponer para realizar la gestión al cobro

Semanal mente el supervisor deberá planificar y proyectar el cobro de estos documentos transmitiendo la meta clara de recaudo para la semana

Recaudo

Es el ingreso en dinero de las ventas asociadas a la actividad comercial de la compañía; el recaudo esta directamente asociado a las ventas de efectivo contra entrega (contado) y a las Ventas de crédito, cartera colocada en los clientes.

Ventas de Efectivo contra entrega: son ventas de contado y no generan cartera, en Zuluaga y Soto están parametrizadas las ventas de contado con condición de pago a 2 días con el fin de dar tiempo al transportador para realizar la legalización sin afectar directamente la caja.

Ventas de Crédito: son todas aquellas ventas en los clientes que tienen crédito en la compañía y tienen otorgado un cupo y una condición de pago.

El supervisor deberá proyectar con su equipo comercial el compromiso de recaudo mensual de cada uno a partir de la suma de las ventas de efectivo contra entrega proyectadas y ventas de crédito, además de estar monitoreando la ejecución y el compromiso a realizar semanalmente.

El recaudo se mide de igual manera que la cartera, por fecha de emisión del documento y por fecha de vencimiento.

- La cartera mayor a 45 días de emisión del documento al cierre del mes o periodo consultado no deberá superar el 10%

Descuentos

Los descuentos otorgados adicionales a las dinámicas comerciales directas, se aplican como “Nota Crédito” NC, estos descuentos son consentidos por diferentes conceptos

Descuentos Financieros

Los descuentos financieros definidos por la gerencia financiera y comercial son:

Descuento por pronto pago

- Solo Se ejecutan al momento del pago
- Es el descuento otorgado a los clientes cumpliendo con los tiempos establecidos en el pago de las facturas en un lapso menor o igual a 15 (Quince) días de pago.
- Para los proveedores de Licores y Cigarrillos el descuento por pronto pago NO APLICA
- 3% de descuento para FABRICA DE GRASAS Y PRODUCTOS QUIMICOS L
- 1% para las demás líneas que maneja la compañía.

Descuentos Comerciales

Los descuentos comerciales otorgados por la Gerencia Comercial estarán sujetos a condiciones y restricción según las negociaciones y las políticas estipuladas por ella misma.

Descuento por Diferencia en precio

- Se registra como Ítem 45 en el área de Cartera
- Se realiza por que no llego la bonificación
- Diferencia en precio facturado contra el negociado; por actualización de precios, negociación por volumen, precio aprobado por gerencia, negociación puntual.

Descuento por Mercancía dada de baja

- Se registra como Ítem 35 en el área de Cartera
- Se realiza por daño en la mercancía entregada al cliente.
- Producto Defectuoso

Descuento por Apoyo Logístico

- Se registra como Ítem 25 en el área de Cartera
- Se otorga Únicamente por el concepto de Aniversario de un cliente (Negociación Puntual)
- Solicitud del cliente aprobado por gerencia en un apoyo para un evento puntual.

Descuentos Comerciales

- Se registra como Ítem 30 en el área de Cartera
- Se realiza por una negociación puntual y específica con un cliente.
- Descuentos aprobados por la gerencia a clientes específicos registrados en cartera (Carpeta)
- Producto no entregado por el transportador

Descuento Transferido por el proveedor

- Se registra como Ítem 40 en el área de Cartera
- Descuento por punta de góndola
- Negociación con proveedor
- Este lleva la firma del proveedor y del responsable en comercial

Descuento por Mercadeo

- Se registra como Ítem 50 en el área de Cartera
- Descuento por punta de góndola
- Descuento por Degustación
- Descuento por Impulso (cliente aporta el impulso)

Estos descuentos impactan directamente a la cartera del cliente generando saldos a favor o en contra, por tal motivo es responsabilidad del supervisor darle el manejo adecuado en los tiempos prudentes para no generar bloqueos por mora.

- Los saldos en la cartera por conceptos de descuentos otorgados deben ser legalizados al cierre de cada periodo








5 GESTIÓN LOGÍSTICA



Cumplimiento de Entregas

El supervisor debe garantizar el cumplimiento de la oferta de valor a nuestro cliente, manteniendo los niveles mas altos de servicio posible.

El apoyo y soporte del supervisor entre la gestión comercial y la gestión logística desde el inicio de la cadena de valor es preponderante para la consecución de los objetivos, por tal motivo el debe tener un conocimiento general de como se encuentran los diferentes factores que inciden en el flujo normal de las actividades.

-  Inventario y abastecimiento
-  Alistamiento
-  Enrutamiento
-  Facturación
-  Devoluciones
-  Averías y Vencimientos
-  Servicio al cliente

“El supervisor es el interlocutor entre la fuerza de ventas y los dependientes del área de logística”.

Inventarios y abastecimiento

El proceso de abastecimiento y compras inicia en el momento en que se identifica la necesidad de suplir la cantidad de productos que el mercado está demandando y que pueden llegar a nivel bajos afectando así el cubrimiento de los pedidos, esto afectando directamente al cumplimiento de la promesa de valor ofrecida a los clientes al momento de la venta.

Por estos motivos, luego de hacer la planeación y revisión de la demanda, se empieza por diseñar la orden de compra de dicho requerimiento, contemplando las diferentes variables como lo son: estacionalidad, Lead Time, niveles mínimos de Stock, stock de seguridad y días de inventario que se deben manejar.

Desde las necesidades de comercial es la cantidad de mercancía disponible para la comercialización y satisfacción de la cantidad demandada por el mercado.

El supervisor deberá conocer los niveles de inventario priorizando aquellas referencias de mayor comercialización, con el fin de estar retroalimentando a la fuerza de ventas sobre las cantidades disponibles, agotados o reabastecimiento de la mercancía.

El deberá estar en continua comunicación con el departamento de compras y abastecimiento identificando los productos que están siendo demandados por el mercado retroalimentando a dichas áreas para la planeación del abastecimiento intentando minimizar el impacto de los agotados.

Alistamiento

El proceso de alistamiento comprende la acción del picking de los productos relacionados en el pedido, aunque no es una actividad que el supervisor deba estar en coordinación con logística si es importante, conocer como lo realizan para verificar que este se este realizando de la manera adecuada para no generar devoluciones por truncamientos de mercancía.

Enrutamiento

El supervisor deberá estar pendiente en el enrutamiento de los pedidos para prever posibles inconsistencias o reprocesos, identificando los días de recibo de clientes, horarios, zonas y pedidos programados para la entrega.

Validar y apoyar la verificación del enrutamiento en lo concerniente de una planeación optima de la ruta con clientes programados al igual que el tipo de cargue validando que esta mezcla no perjudique el proceso, casos a verificar cargues de clientes TAT con clientes mayoristas, esto perjudicara la entrega en el TAT, arrojando un bajo nivel de servicio, elevando el nivel de devoluciones, aumento en costos y un reproceso en el reenvió.

Facturación

Es el proceso que comprende la emisión del documento legal que certifica las cantidades que el transportador está llevando y deberán ser entregadas al cliente, al igual que realizar la legalización de los documentos con los cuales regresa a la compañía legalizando el dinero en caja o realizando la respectiva devolución de la mercancía.

$$\text{\% de Cumplimiento de Servicio} = \frac{\text{Valor total Facturado}}{\text{Valor de los pedidos transmitidos}} \times 100$$

Devoluciones

Para comercial se traduce como la no consecución o efectividad de la entrega del pedido hacia el cliente, la devolución se presenta por varios motivos parametrizados en el sistema, es importante que el supervisor este en continua verificación, valorizando el monto y controlando los indicadores de cada motivo, por cada ruta identificando los principales motivos para plantear alternativas de mejora continua

$$\text{\% de devoluciones} = \frac{\text{Valor de las devoluciones}}{\text{Valor total Facturado}} \times 100$$

Código	Motivo
1	LOCAL CERRADO
2	NO HAY DINERO
3	PEDIDO NO REALIZADO
4	PRODUCTO NO SOLICITADO
5	DIRECCION ERRADA
6	HORA Y/O DIA DE ENTREGA NO ACORDADA
7	PEDIDO REPETIDO
8	PRECIO NO ACORDADO
9	PRODUCTO AVERIADO
10	PRODUCTO NO CARGADO
11	PRODUCTO MAL FACTURADO
12	FALTANTE DE MERCANCIA EN CAJA/PACA SELLA
13	PRODUCTO NO ENTREGADO POR EL CONDUCTOR
14	CLIENTE NO VISITADO
15	NO SE ENCUENTRA PERSONA ENCARGADA DE REC
16	FALTA DE BONIFICACION
17	PEDIDO INCOMPLETO
18	NO CLASIFICADO
19	DESCUENTO AUTORIZADO A CARTERA
20	CANTIDAD NO SOLICITADA

Averías y devoluciones

Este procedimiento esta directamente relacionado a recogidas, y estas son tramitadas por el ejecutivo comercial con el cliente, el proceso de recogidas es asociado particularmente a cada proveedor, esto quiere decir que para cada uno aplica unas condiciones especificas y no son genéricas para todos, los conceptos que están parametrizados en el sistema son:

Código	Motivo
01	VENCIDO
02	AVERIADO
03	BAJA ROTACION
04	CALIDAD
05	MAL FACTURADO
06	PRODUCTO NO SOLICITADO
07	MERCANCIA MAL ENTREGADA

Las recogidas de mercancía se tramitan por el dispositivo móvil cuando ingresan al cliente, aplicando la restricciones definidas por el área de compras, quienes son los que aprueba las recogidas en cantidades y a valor.

La comunicación entre los supervisores y el área de compras sobre el concepto de recogidas debe ser fluida para poder gestionar estas y no perjudicar el servicio al cliente, entendiendo que la no recogida puede afectar la dinámica comercial al momento de realizar o conseguir la venta y/o la entrega.

Las recogidas de igual manera se deben gestionar entre el supervisor, logística y cartera, para que la nota por dicho concepto sea aplicada lo mas pronto posible y no generar saldos en la cartera del cliente.

Servicio al Cliente

Se fundamenta en soportar el canal de comunicación de las necesidades del proceso de venta y cada uno de sus actores, brindando soporte a la gestión comercial y administrativa que implica el cumplimiento de la promesa de valor, buscando garantizar la plena satisfacción de los clientes y a las necesidades que se demanden tanto en el entorno interno como externo

Tecnología

El Proceso de tecnología es el que garantiza el pleno funcionamiento del Hardware y Software utilizado para el desempeño de las actividades operacionales y comerciales de la compañía, desde el canal de transmisión de información, hasta la plena manipulación de los datos informáticos para la garantía del cumplimiento de un pedido, CELUWEB, ERP, seguridad informática y audio visual, entre otros.

Por tal motivo el supervisor debe poseer un pleno conocimiento de como funciona cada uno de ellos y como entablan la comunicación, sus restricciones, problemas o errores que puedan presentar en cada uno con el fin de saber a quien acudir o que hacer en un momento específico.



6 GESTIÓN DEL PERSONAL

☞ Reclutamiento y proceso de selección

Es el proceso de atraer personal para la postulación en el momento específico, eficientemente, en la cantidad suficiente, y con los debidos atributos, competencias, habilidades, conocimientos, experiencia e idoneidad para la postulación y selección de los candidatos en el cargo requerido para su vinculación con la compañía.

En este proceso es importante tener definido cuales son las etapas que componen la adecuada vinculación del personal requerido



El proceso de reclutamiento y selección es el primer paso para conformar un equipo que cumpla con las necesidades y expectativas de la organización para el desempeño de un cargo, por tal motivo el supervisor no se puede desligar del primer filtro en la inclusión de un integrante.

Se deben definir muy bien las necesidades de los perfiles que el supervisor necesitara para asumir los retos en la compañía teniendo como parámetros el conocimiento de la ruta, clientes, portafolio y mercado que atenderá.

Requisitos	Descripción
Experiencia	Tiempo mínimo __ definido en la realización de alguna actividad
Estudios	Nivel de escolaridad o profesionalismo requerido
Competencias	Conjunto de habilidades para ejecutar una tarea
Habilidades	Es la aptitud innata, talento, destrezas o capacidades para llevar a cabo una tarea
Personalidad	Es el conjunto de actitudes y comportamientos del ser
Objetivo	Es la finalidad para la cual esta diseñado el cargo
Funciones	Es el rol dentro de la organización y su nivel de jerarquía
Responsabilidad	Son los deberes y requisitos que estarán a su cargo
Tareas	Son el conjunto de acciones que se definen para su ejecución.

⇒ Capacitación y entrenamiento



Capacitar:
Hacer a
alguien
apto,
habilitarlo
para algo



Entrenar
Prepararse
[una
persona] en
el desarrollo
de una
actividad

La capacitación tiene un claro propósito y es el de preparar a un colaborador de reciente ingreso para que desempeñe adecuadamente las tareas, de igual manera es un sistema de mejora continua a los empleados vigentes en la organización.

La capacitación debe ser constante, enfocándose en los cambios sustanciales de productos, procesos, procedimientos, tecnología, políticas, sistemas de gestión, indicadores además de temas concernientes a la organización.

La capacitación también puede ser usada como un sistema de motivación, desempeño, logros y crecimiento personal de los empleados.

La capacitación debe buscar el mejor desempeño del personal en la realización de las tareas y responsabilidades asignadas, esta no solo debe realizarse al momento de la incorporación, también deberá ser durante la permanencia en la compañía, el supervisor deberá soportar su proceso de formación en los temas básicos y cotidianos para la mejor adaptación del personal a la organización

- Las Funciones, tareas y responsabilidades del puesto
- Las políticas y procedimientos de la compañía.
- El organigrama, jerarquía (Jefe inmediato) y su posición en la organización.
- Los composición organizacional de la compañía
- Los canales y la cultura de comunicación en la organización.
- Clientes y proveedores de información a nivel interno.
- Los horarios de trabajo.
- Manejo de ausencias
- Sistema de remuneración y forma de pago.
- Manejo de las herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus tareas.
- Sistemas de evaluación
- Indicadores de medición.
- Informes requeridos

El supervisor deberá enfocar los esfuerzos de los procesos de capacitación en los temas relevantes del cargo, por tal motivo se hace necesario profundizar en conceptos comerciales y dinámica de mercado, brindando y transmitiendo el mejor conocimiento posible a cada uno de sus colaboradores.



- **CELUWEB** Herramienta tecnológica para el desempeño de la actividad comercial de ventas.
- **Portafolio** características, especificaciones, embalaje y precios de los productos asignados para su comercialización.
- **Técnicas de Ventas** Modelos de ventas y nuevas formas de realizar negocios, neuroventas, 7 inteligencias, repo, etc
- **Planificación de la Venta** Preparación de la visita, programación, aprovechamiento del tiempo, recaudos, manejo de objeciones.
- **Ejecución en el punto de venta** toma de inventarios, manejo de sugerido de pedidos, exhibiciones.
- **Matemáticas Comerciales** Liquidación de descuentos comerciales, descuentos por pronto pago, márgenes, utilidad bruta, utilidad neta, precios sugeridos, cumplimiento, crecimiento, variaciones, promedios, etc
- **Logística** Conocimiento básico de los procesos de logística, enrutamiento, alistamiento y despacho.
- **Mercado** Situación y desarrollo de los mercados al igual que el comportamiento del consumidor.
- **Indicadores** Continua formación en los indicadores, y como mejorarlos.

“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”
Benjamín Franklin

El entrenamiento en Zuluaga y Soto hace referencia a la “acción de prepararse para hacer una acción”, al igual que en el deporte involucra la mejora del rendimiento físico e intelectual, lo cual implica preparación mental, física, técnica y psicológica.

Se pretende que el supervisor sea el entrenador de su equipo comercial, y que a partir del principio de la disciplina se fundamenten los hábitos y rutinas que debe realizar la fuerza de ventas, con el fin de garantizar el máximo desempeño de cada uno de sus colaboradores.



El entrenamiento no debe enfocarse únicamente en el ámbito intelectual y profesional, el plano personal y emocional también se debe entrenar, saber manejar la frustración de una venta perdida, el nivel de estrés por el no cumplimiento de las cifras, el manejo de las situaciones personales, las emociones generadas por el manejo de relaciones con clientes e internas, entre otros factores emocionales que pueden modificar el nivel de compromiso y del rendimiento en el trabajo, para estar siempre listo y preparado para saber abordar las situaciones, y generar mayor confianza y destreza en el desempeño de las tareas y funciones de los colaboradores.

Motivación y Liderazgo

La motivación esta fundamentada en tener una iniciativa para que cierta situación ocurra o para que alguien actúe de cierta manera, es lo que el supervisor deberá transmitir a su equipo comercial, las personas no suelen dejar de hacer las cosas para las que fueron capacitados y entrenados, es por que ya no les apetece o por que existe alguna limitación para hacerlas.

Entre las cualidades y habilidades que el supervisor debe poseer es la de identificar cuales son esos deseos, necesidades o motivadores que hacen a cada uno de sus colaboradores dinámicos, proactivos, propositivos y comprometidos con el desempeño sus labores.

Para entender como funciona la motivación en los empleados es necesario entender las necesidades que tenemos como seres humanos

Necesidad	Descripción	Tipo Motivación
Auto realización	Moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de los hechos, resolución de problemas.	Participación, flexibilidad, consultarle
Reconocimiento	Auto reconocimiento, confianza, respeto, éxito	Reconocer logros, aconsejar, plan carrera, ascensos.
Afiliación	Amistad, efecto, intimidad sexual	Parte de la empresa, interés por su vida, escucharlo
Seguridad	física, de empleo, recursos, moral, familiar, salud, de propiedad privada	Act. físicas, fami/res, br/das salud, buen ambiente
Fisiológicas	Respiración, alimentación, descanso, sexo.	Bonos, muestras,, degustaciones

“El buen liderazgo consiste en enseñar a la gente normal a hacer el trabajo de personas superiores” John d. Rockefeller

El supervisor deberá ser un líder innato lo cual indica que deberá poseer un conjunto de habilidades comunicativas y asertivas para lograr influir en la forma de actuar de las personas.

El poder de liderazgo es fácil de medir y es el nivel de seguidores que posee, esto en el área comercial es el número de vendedores que cumplen con los objetivos, funciones y tareas del cargo para los que fueron contratados.

Para ser un líder de las características que se busca en Zuluaga y Soto debe contar con las siguientes habilidades:

Habilidades	Descripción
Comunicación Verbal	Los líderes son capaces de saber informar y comunicar lo que quiere a su equipo de trabajo.
Escuchar	Es la habilidad que permite al líder entender los problemas de las personas de su entorno, anticiparse a sus dudas y responder sus preguntas.
Persuadir	Un buen líder no le pide a sus seguidores que simplemente sigan sus pasos. Primero los convence que algo es bueno y se debe hacer.
Pensamiento Crítico	Es la habilidad de un líder para tomar decisiones y resolver problemas; las acciones y posibles soluciones son medidas de acuerdo a sus costos y beneficios.
Delegar Trabajo	Los líderes saben que es más productivo asignar trabajo a aquellos que pueden hacerlo igual de bien o mejor.
Organizar	Un líder tiene la habilidad de ordenar sus tareas y las del resto para hacer un trabajo eficiente.
Responsabilidad	Los líderes no solo asumen sus propios actos, sino los de su equipo. No culpan a otros por sus propios errores, y comparten los errores de otros.
Perseverancia	No importa cuán difícil se pongan las cosas y cuán frecuente sus planes no resultan como esperaban, los buenos líderes son tenaces y logran alcanzar sus objetivos..
Adaptación al cambio	Cuando las cosas no salen como se espera, la flexibilidad es clave. Las personas de fuerte liderazgo ajustan su plan a la coyuntura, mueven a su equipo y tienen más opciones de alcanzar el éxito.
Construcción de relaciones	Los buenos líderes desarrollan buenas relaciones de trabajo con su equipo y sus jefes o gerentes.

Habilidades	Descripción
Respetar	Las persona de fuerte liderazgo no miran por encima del hombro a su personal a cargo; al contrario, muestran respeto hacia ellos.
Ayudar	Los buenos líderes siempre dan una mano al que la necesita, sobre todo cuando se trata de alcanzar objetivos de trabajo.
Manejo de Crisis	Un buen líder responden rápida y efectivamente cuando los problemas aparecen.

Es por eso que el Súper Supervisor para Zuluaga y Soto no termina siendo únicamente una figura de autoridad, supervisión o seguimiento. Él es la persona que lidera y comanda batallones de guerreros, instruyéndolos y formándolos, logrando liderarlos y sacando el mejor potencial de cada uno de ellos para el cumplimiento de los Objetivos.

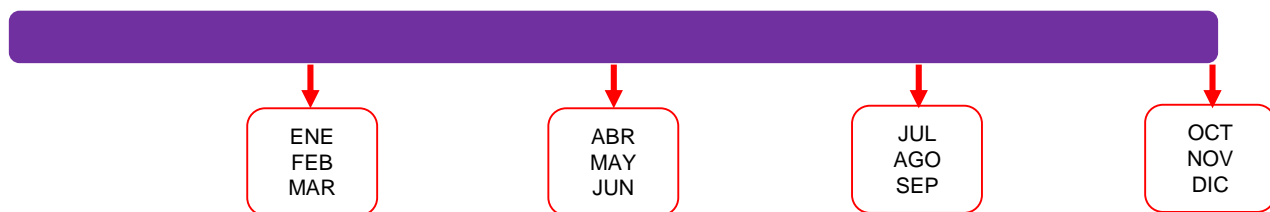


☞ Evaluación de desempeño del equipo

El proceso de evaluación en un equipo no se debe ver como únicamente como una medición de cumplimiento de unos objetivos, la evaluación sirve también para identificar oportunidades de mejora, en un colaborador o territorio, identificar comportamientos irregulares en la productividad del colaborador (problemas personales), por tal motivo la evaluación no se debe tomar de manera ligera, es importante tener presente tendencias, comparativos de meses anteriores, y cumplimiento, en búsqueda de realizar evaluaciones objetivas, argumentadas y justificadas con la finalidad de la mejor toma de decisiones soportadas.

Hay que dejar claro que el proceso de evaluación de desempeño como hemos hablado durante todo el manual también va dirigida al supervisor, esto quiere decir que la sumatoria de los resultados de cada uno de sus colaboradores serán el respaldo para la evaluación de su desempeño como líder del equipo y responsable dentro de la organización.

Para no alterar calendarios los indicadores de desempeño se revisaran cada trimestre y realizaran a todos los colaboradores dentro de la organización pertenecientes a la actividad comercial dentro de la organización



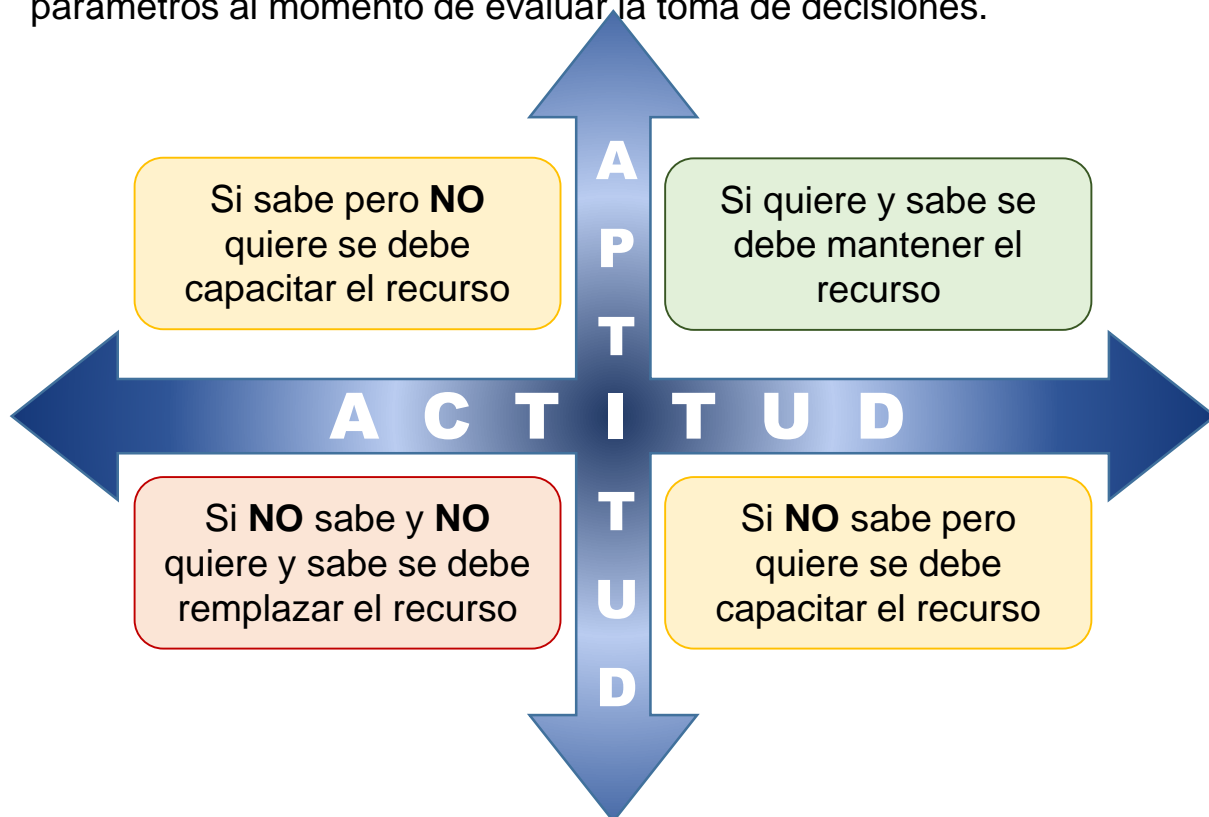
como el proceso de evaluación pretende ser una respuesta argumentada y objetiva al momento de evaluar la labor desempeñada de las personas a cargo, y al mismo tiempo ser un proceso de mejora continua el supervisor es el responsable del diligenciamiento, comunicación y retroalimentación del mismo a cada uno de sus colaboradores y haciendo llegar una copia del resultado a la gerencia comercial.

Para tal efecto se creo el formato de EVALUACION DE DESEMPEÑO que deberá tener 3 copias;

- 1 Colaborador
- 2 Supervisor
- 3 Gerencia Comercial

FORMATO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO EQUIPO COMERCIAL												
SUPERVISOR:			CEDULA VENDEDOR:			NOMBRE VENDEDOR:						
MES	PPTO VENTA	EJECUTADO	CPTO	RECAUDO TOTAL	RECAUDO < 50 DIAS	%	RECAUDO > 50 DIAS	%	RUTERO	IMPACTOS	%	FIRMA VENDEDOR
ENERO												
FEBRERO												
MARZO												
ACUMULADO												
ABRIL												
MAYO												
JUNIO												
ACUMULADO												
JULIO												
AGOSTO												
SEPTIEMBRE												
ACUMULADO												
OCTUBRE												
NOVIEMBRE												
DICIEMBRE												
ACUMULADO												
ACUM. AÑO												
EVALUACION			OBSERVACION				COMPROMISO				FIRMA SUPERVISOR	
1 TRIMESTRE											FIRMA VENDEDOR	
2 TRIMESTRE												
3 TRIMESTRE												
4 TRIMESTRE												

Para la empresa la evaluación del personal que integra la fuerza de ventas se hace indispensable, por tal motivo se definen los siguientes parámetros al momento de evaluar la toma de decisiones.



Soportando el formato de evaluación de desempeño, el supervisor deberá realizar labores de acompañamiento a TODA la fuerza de ventas que esta a su responsabilidad, evaluando las herramientas para el desempeño del trabajo, planeación, organización, programación, presentación personal, manejo de inquietudes, etc, retroalimentando al personal sobre sus debilidades y oportunidades dejando por escrito el plan de mejora o compromisos evidenciados en la salida, para ello el supervisor deberá diligenciar el formato SALIDA CON VENDEDORES

El supervisor con una fuerza de ventas no superior a 12 colaboradores deberá salir con toda su fuerza de ventas en un mes, los que tengan a cargo mas de 12 deberán haber salido con toda su fuerza de ventas en un rango no mayor a un bimestre

VENDEDOR:	TELEFONO:	CODIGO:	DIA:	MES:	AÑO:
-----------	-----------	---------	------	------	------

EJECUCION MES ANTERIOR				
UND. NEGOCIO:	PRESUPUESTO			RUTERO
	VENTAS			IMPACTOS
	CUMPLIMIENTO			% COBERTURA

LISTA DE CHEQUEO

HERRAMIENTAS DE TRABAJO	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Equipo de trabajo		SI	NO		
Funcionamiento del equipo de trabajo	B	R	M		
Minutos corporativos		SI	NO		
Plan de Datos Activo		SI	NO		
PLAN DE TRABAJO	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Listas de precios		SI	NO		
Listado de promociones		SI	NO		
Rutero del día		SI	NO		
Organización del orden de visitas		SI	NO		
Plan de trabajo (Vender - Cobrar - Recaudar)	B	R	M		
IMAGEN CORPORATIVA	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Presentacion personal	B	R	M		
Saludo a clientes		SI	NO		
Atencion al cliente	B	R	M		
Manejo de situaciones	B	R	M		
Solucion de conflictos		SI	NO		
Respuesta a inquietudes		SI	NO		
MOMENTO DE LA VENTA	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Conoce el portafolio de la compañía		SI	NO		
Ofrece todo el portafolio de la compañía	B	R	M		
Ofrece las promociones del día	B	R	M		
Conoce el inventario del cliente		SI	NO		
Revisión de estadísticas en el sistema	B	R	M		
Hace un chequeo de la exhibición y existencia de los productos en el almacén	B	R	M		
Maneja los 8 pasos de la Venta		SI	NO		
CALIDAD Y SERVICIO Y CONOCIMIENTO	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Conoce las políticas de devoluciones		SI	NO		
Conoce y maneja las estadísticas del sistema.	B	R	M		
Brinda información y servicio a los clientes.	B	R	M		
Actitud al momento del servicio	B	R	M		
La disponibilidad a satisfacer las necesidades e inquietudes del cliente	B	R	M		
Cumple con las indicaciones del jefe inmediato	B	R	M		

COMPROMISO:

FIRMA

FIRMA

NOMBRE SUPERVISOR:

NOMBRE VENDEDOR:

CEDULA:

CEDULA:

Llamado al Orden

Entendiendo la relevancia del cargo y lo que implica tener la administración de personal a cargo, el supervisor deberá contar con las herramientas necesarias para que el liderazgo por tradición se pueda ejercer de una manera autónoma, parcial, y legítimamente.

Para los efectos en donde se presenten situaciones de difícil manejo luego de haber recurrido a los medios de conciliación, retroalimentación, socialización y que estén en contra vía de las tareas, funciones y/o responsabilidades estipuladas en el contrato laboral por parte de los colaboradores. El supervisor estará facultado para realizar:

- Llamados de atención Verbal
- Solicitud de memorando a Gestión Humana.

Llamados de atención Verbal

Los llamados de atención se clasifican en llamados de atención verbal y escrito estos representan la primera fase de todo proceso disciplinario, el llamado de atención verbal se aplica en aquellas faltas que se consideran leves y que no implique daño patrimonial o faltas al trabajo es importante dejar constancia por escrito de que se aplico este tipo de amonestación; puede considerarse incongruente decir que se aplico un llamado de atención verbal por escrito; pero se hace lógico cuando pensamos en función de un proceso legal aplicado correctamente; este tipo de sanción es la más leve del proceso; luego continua el llamado de atención por escrito que se aplica cuando hay reincidencias en faltas leves como por ejemplo falta de respeto debidamente comprobada a los representantes de la empresa, jefes inmediatos y compañeros siempre y cuando no constituyan amenazas, violencia, injurias o grave indisciplina, errores o negligencia en el trabajo no graves, el reglamento interno de trabajo de las empresas deberán tener tipificados los tipos de falta leves, graves y de acuerdo a ellas realizar las sanciones correspondientes. esencial que en la redacción de estos llamados de atención se deberá exponer claramente la falta y la fecha en que el empleado cometió la falta, así mismo el fundamento en que legalmente se ampara (Reglamento Interno de Trabajo y Código del Trabajo).

<http://blogs.elheraldo.hn/asesor-laboral/2012/01/18/12/>

Con esta nuevo mecanismo, se le empodera y da herramientas al supervisor para realizar un llamado al personal a cargo sin llegar a las instancias de un memorando, cabe recordar que todos los llamados no verbales van de igual manera con copia a la hoja de vida y deberán ser entregados al área de gestión humana para su respectivos anexo y archivo.

Luego de haber realizado tres llamados de atención no verbales, se puede solicitar al área de gestión humana un memorando por la reiteración de faltas.


Memorando Gestión Humana

El memorando es el medio por el cual se comunica asuntos de carácter administrativo a personas de una empresa. Este va dirigido a la persona para que sea llamado a descargos y quede registro en su hoja de vida.

El sistema para levantar un memorando a una persona por la reiteración de faltas en Zuluaga y Soto va a ejecutarse después de haber realizado tres llamados no verbales dejando en evidencia cada uno de ellos al área de gestión humana.

Luego de realizado el memorando, en conciliación con el área de gestión humana y dada la gravedad o reiteración de faltas, se dispondrá a realizar el debido proceso y las posibles sanciones o repercusiones que puedan llegar a generar la falta.

- El supervisor debe conocer y soportar los llamados verbales en el manual interno de trabajo, las clausulas del contrato laboral y la jurisprudencia laboral.

	ACTA DE DESCARGOS		
	Asunto:		Fecha:
	Para:		Cedula:
De:		Cargo:	Und. Negocio

Con esta Acta de descargos se hace la comunicación formal de la apertura del proceso disciplinario con la formulación de los cargos, para lo cual se le dan a conocer **al** Trabajador, los hechos o conductas que motivan estos descargos, así:

Incumplimiento de las órdenes e instrucciones impartidas sobre el acatamiento de los horarios de trabajo y de sus albores, ya que el día **sábado 28 de marzo de 2015**, no se presentó a laborar, sin haber solicitado el respectivo permiso.

Con el fin de ejercer **el** Trabajador, su derecho de defensa, se le comunica y se le pone de presente, los documentos que hacen parte de las pruebas en las que se basa la imputación, lo cual le permite **al** Trabajador manifestar sus consideraciones; describiéndose a continuación:

- Informe del Superior sobre **la** ausencia al trabajo.

La Empresa dándole la oportunidad de aclarar los hechos y garantizándole el derecho a la defensa y al debido proceso, le comunica que le concede el término de hasta una (1) hora, contada a partir del recibo de esta comunicación, para contestar sus descargos por escrito en éste mismo formato, de acuerdo con el temario, que se describe a continuación y pueda explicar los motivos por los cuales no se presento a cumplir con las órdenes e instrucciones impartidas en el acatamiento de sus horarios y de sus labores.

Acto seguido se continúa con el Acta de descargos y para su desarrollo, se realizan las siguientes preguntas:

(Favor contestar concreta y claramente a cada pregunta, enumerándola de acuerdo al temario.)

A) PREGUNTAS:

1. Cuál es su fecha de ingreso a la empresa?
2. Qué cargo desempeña?
3. En qué área o sección presta sus servicios?
4. Usted ha visto fijado en lugar visible el Reglamento de trabajo?
5. Usted ha leído el Reglamento de trabajo?
6. Usted conoce sus deberes, obligaciones y prohibiciones tanto contractuales como reglamentarias?
7. Usted ha recibido inducción de la Empresa?
8. Usted ha recibido instrucciones de las labores a desarrollar en su Puesto de trabajo?
9. Usted ha recibido entrenamiento de las labores a desarrollar de su puesto de trabajo?
10. Describa brevemente las funciones a realizar en su puesto de trabajo.
11. De acuerdo con las normas internas de la Empresa, usted le solicito por escrito el permiso al superior, para no asistir al trabajo **el sábado 28 de marzo de 2015**?
12. Por qué **el día sábado 28 de marzo de 2015**, no se presento a su trabajo?
13. Por **el** día de ausencia, tiene incapacidad expedida por el médico de la E.P.S. a la que esta afiliado?
14. Tiene alguna justificación plenamente valida de su ausencia del **sábado 28 de marzo de 2015**? (En caso afirmativo, favor adjuntar la constancia).
15. Tiene algo que agregar o aclarar, respecto a esta Acta de descargos?
16. Tiene algún documento o prueba, respecto a esta Acta de Descargos? (En caso afirmativo, favor adjuntar la constancia).

NOMBRE: _____

FECHA: _____

PAGINA: 2 DE: _____

Atentamente,

SUPERIOR INMEDIATO

RECIBÍ: _____ FECHA: _____ HORA: _____

B) RESPUESTAS:

*(Favor tramitar a manuscrito, enumerando cada Respuesta de acuerdo con la Pregunta y al termi
de diligenciar firmar cada hoja.)*

1- _____
2- _____
3- _____
4- _____
5- _____
6- _____
7- _____
8- _____
9- _____
10- _____

Atentamente,

TRABAJADOR

FECHA: _____ HORA: _____

CONTINUACIÓN ACTA DE DESCARGOS

NOMBRE: _____

FECHA: _____

PAGINA: 4 DE:

[illegible]

Atentamente,

TRABAJADOR

FECHA:_____ HORA:_____

8 GESTIÓN FINANCIERA



Inversión

La definición de inversión es cualquier cantidad de dinero, recursos o tiempo destinada para la realización de la actividad comercial.

En la terminología financiera es usual utilizar los términos de Fuente y Uso, en ese orden en Zuluaga y Soto hay dos fuentes de inversión.

Fuentes

- Inversión Proveedores: es todo el recurso que es transmitido y/o otorgado por los proveedores o que es proveniente de fuentes externas no asociadas a la compañía.
- Inversión Zuluaga y Soto: Es el recurso destinado por la compañía para la realización de las actividades comerciales, en los clientes o empleados asociados.

Usos

Se entiende por uso(s) al destino(s) y modo en que fueron ejecutadas las fuentes de inversión asociadas a los clientes o empleados de la compañía

El supervisor deberá estar al tanto de la inversión de la compañía, verificando que la administración y ejecución este cumpliendo con los objetivos propuestos o parámetros deseados, en términos de generar mayor valor agregado a las cifras.

La inversión destinada a los clientes se direcciona de dos maneras:

Descuentos a Pie Factura: Son los descuentos transmitidos directamente al producto al momento de facturar. Este valor se evidencia por el modulo de ventas como descuentos.

Descuentos comerciales: son los descuentos de actividades extraordinarias en los clientes y son otorgados y legalizados a partir de las Notas Crédito, estas se evidencian por el modulo comercial como CN.

Inversión Adicional: esta asociada a los recursos destinados para la dinámica comercial de la(s) unidades comerciales para eventos, actividades, concursos en los clientes o fuerza de ventas, ejemplo son las ferias comerciales, concursos, charlas, degustaciones, capacitaciones, entre otras.

La suma de estos conceptos equivalen a la inversión destinada para la actividades comerciales y la dinámica comercial. Este valor debe ser administrado y controlado por el supervisor a cargo.

$$\% \text{ de Inversión} = \frac{(\text{Descuentos} + \text{Notas Crédito} + \text{Inversión Adicional})}{\text{Valor de la venta}} \times 100$$

La inversión destinada deberá estar asociada al crecimiento de la venta mostrando un comportamiento de crecimiento en los clientes a los que se le otorga.

☰ Costos y Gastos Comerciales

Los costos y gastos se definen como todos los recursos monetarios que son necesarios para el desarrollo de una actividad específica.

En el caso comercial implican los siguientes:

Costos / Gastos	Descripción
Gasto de personal	Es el valor correspondiente al pago de la nomina de las personas que pertenecen a cada unidad de negocio incluyendo el salario del supervisor
Viáticos	Es el valor del recurso subsidiado para la movilización en algunos vendedores y/o supervisor

El supervisor deberá estar controlando este valor con el fin de no llegar a exceder el porcentaje definido por la compañía según los costos asociados y el margen deseado.

$$\text{Costo ventas} = \frac{(\text{Valor de la Nomina} + \text{viáticos})}{\text{Valor de la venta sin impuestos}} \times 100$$

☰ Punto de Equilibrio

Aunque para realizar un análisis de punto de equilibrio se hace necesario conocer todos los costos fijos, variables, ventas y margen que genera una actividad.

El supervisor deberá tener una proyección de punto de equilibrio por ruta y unidad de negocio desconociendo los costos asociados a la asignación de logística y administración..

El punto de equilibrio que cada supervisor deberá determinar será de la siguiente manera

$$\text{Contribución} = \frac{\begin{array}{l} \text{Ventas sin impuestos} \\ - \text{costo promedio de ventas} \\ - \text{Valor de la nomina} \\ - \text{Viatico} \end{array}}{\text{Contribución}}$$

$$\text{Margen de Contribución} = \frac{\text{Contribución}}{\text{costo promedio de ventas}} \times 100$$

Por ningún motivo estos resultados deberán mostrar una cifra negativa, si el indicador da negativo estará evidenciando que la ruta no se esta pagando y que esta siendo subsidiada.

Al tener una ruta que muestre un indicador negativo llevara a replantear la situación de la ruta tomando acciones al respecto, teniendo como ultima opción su eliminación.

Acciones:

Acciones
✓ Acompañamiento a la Zona
✓ Revisión de Indicadores
✓ Evaluación de clientes
✓ Análisis DOFA de la zona
✓ Análisis del Territorio
✓ Compromisos
✓ Eliminación de Ruta

8 HERRAMIENTAS

Celuweb



Es la herramienta con la que cuenta la empresa para el desempeño de la gestión comercial por la fuerza de ventas, la transmisión de la información recolectada al sistema ERP y el seguimiento a la gestión de la fuerza de ventas.

Esta es la principal herramienta con la que cuenta el supervisor para evidenciar la gestión realizada por su fuerza de ventas a cargo en momento real.

Por la herramienta puede visualizar:



MENÚ

← atrás

PEDIDOS REALIZADOS ▶

Pedidos transmitidos sobre los clientes programados

PEDIDOS X VENDEDOR ▶

Resumen de todos los pedidos transmitidos

RECORRIDO X VENDEDOR ▶

Resumen de las actividades en los clientes visitados.

INICIO LABORES ▶

Muestra la hora de inicio de labores

COBERTURA ▶

Resumen de la venta por proveedor / vendedor

CLIENTES NUEVOS ▶

Informe de los clientes nuevos transmitidos

CELUWEB debe ser la herramienta principal de consulta diaria por parte del supervisor, concientizándose que es del seguimiento diario que se construyen las cifras para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía.

Informes

Consientes de la importancia de la información, el supervisor cuenta con los siguientes informes para la revisión y control de los resultados obtenidos y de los indicadores plasmados en este manual que son de obligatorio cumplimiento por cada uno de sus colaboradores a cargo:

Nombre del Informe	Descripción del informe	Periodicidad	Día de entrega
Así Vamos	Seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas con impactos	Diaria	Mañana
Inicio de Labores	Seguimiento al inicio de día realizado antes de las 8:50 am por la FV	Diaria	Mañana
Cumplimiento Itinerario	Informe al cumplimiento de las visitas programadas del día anterior	Diaria	Mañana
Recaudo	Informe del recaudo ejecutado sin impuestos por vendedor - cliente	Semanal	Lunes
Cartera	Informe de la cartera al día por vendedor – cliente y edades	Semanal	Lunes
Cobertura	Informe de los clientes impactados y codificación de líneas en cada uno	Semanal	Lunes
Seguimiento Facturación	Informe de ventas totales por vendedor - proveedor con y sin presupuesto.	Semanal	Viernes
Top Supervisores	Informe de ventas totales por vendedor - proveedor clientes del mes ejecutado.	Mensual	Primer día 2da semana

Manual del Súper Supervisor

Nombre del Informe

Descripción del informe

Periodicidad

Día de entrega

Seguimiento Concursos

Seguimiento a los concursos montados en determinado tiempo con su liquidación

Semanal

Sábado

Informes especiales

Son los informes específicos por cada uno de los proveedores foco como BAT

Semanal

Según se requiera

Así Vamos

Cobertura Hoy debemos ir al !!!

100.0%

Unidad de Negocio	Nom. Vendedor	Ppto	Vta.	Cpto	Rut.	Imp	Cobertura
COLGATE	CARDOZO GUZMAN JHOVANI ALFREDO	55,405,000	95,805,290	172.9%	58	21	36.2%
COLGATE	CLAVIJO LADINO MARIA DEL CARMEN	39,427,000	52,554,522	133.3%	121	64	52.9%
COLGATE	JIMENEZ GARCIA JENNY ASTRID	294,378,000	318,427,409	108.2%	20	12	60.0%
COLGATE	LOZANO ROMERO GISELL	186,271,000	257,088,370	138.0%	26	21	80.8%
COLGATE	MANOVACIA PEÑA MARCEL GONZALO	88,475,000	134,223,049	151.7%	54	21	38.9%
COLGATE	OCAMPO MERCHAN JOHN JAIME	109,986,000	158,609,711	144.2%	33	20	60.6%
COLGATE	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	139,554,000	112,118,420	80.3%	43	19	44.2%
Total COLGATE		913,496,000	1,128,826,771	123.6%	355	178	53.4%
NESTLE	ANDRADE ANDRADE DEICY	288,285,000	246,562,069	85.5%	26	19	73.1%
NESTLE	CABEZAS NEIRA FRANCISCO JAVIER	61,709,000	23,995,278	38.9%	45	19	42.2%

Hoy debemos ir al !!!

100.0%

Por favor filtrar por unidad de negocio

Unidad de Negocio	Nom. Vendedor	CATEGORIA	Nom. Proveedor	Ppto	Vta.	Cpto	Rut.	Imp.	Efe.
COLGATE	JIMENEZ GARCIA JENNY ASTRID	INTERROGANTES	COPC - COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	294,378,000	318,427,409	108.2%	20	12	60.0%
	JIMENEZ GARCIA JENNY ASTRID	INTERROGANTES	COPC - COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	294,378,000	318,427,409	108.2%	20	12	60.0%
	LOZANO ROMERO GISELL	INTERROGANTES	COPC - COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	186,271,000	257,088,370	138.0%	26	21	80.8%
	LOZANO ROMERO GISELL	INTERROGANTES	COPC - COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	186,271,000	257,088,370	138.0%	26	21	80.8%
	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	ESTRELLAS	MULT - MULTIDIMENSIONALES S A	1,009,000	-	0.0%	43	0	0.0%
		VACAS	HASC - HAVELLS SYLVANIA COLOMBIA	8,933,000	11,908,729	133.3%	43	5	11.7%
			DIYAN - DRYPERS ANDINA S.A	4,485,000	2,273,792	50.7%	43	2	4.7%
			EVDC - EVEREADY DE COLOMBIA	2,824,000	2,313,570	81.9%	43	3	7.0%
			EDWL - EDGEWELL	2,738,000	3,331,880	121.7%	43	2	4.7%
			NEST - NESTLE DE COLOMBIA S.A.	2,666,000	463,980	17.4%	43	1	2.3%
			FONA - FONANDES S A S	1,497,000	-	0.0%	43	0	0.0%
		INTERROGANTES	COPC - COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	107,614,000	88,028,061	81.8%	43	17	39.5%
			SAAC - SANOFI AVENTIS DE COLOMBIA	7,788,000	3,798,408	48.8%	43	1	2.3%
	Total PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE			139,554,000	112,118,420	80.3%	387	31	8.0%
	OCAMPO MERCHAN JOHN JAIME	INTERROGANTES	COPC - COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	109,986,000	158,609,711	144.2%	33	20	60.6%
	OCAMPO MERCHAN JOHN JAIME	INTERROGANTES	COPC - COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	109,986,000	158,609,711	144.2%	33	20	60.6%
	MANOVACIA PEÑA MARCEL GONZALO	INTERROGANTES	COPC - COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	88,475,000	134,223,049	151.7%	54	21	38.9%
	MANOVACIA PEÑA MARCEL GONZALO	INTERROGANTES	COPC - COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	88,475,000	134,223,049	151.7%	54	21	38.9%
	CARDOZO GUZMAN JHOVANI ALFREDO	INTERROGANTES	COPC - COLGATE PALMOLIVE COMPAÑIA	55,405,000	95,805,290	172.9%	58	21	36.2%
	Total CARDOZO GUZMAN JHOVANI ALFREDO			55,405,000	95,805,290	172.9%	58	21	36.2%

En este informe se muestra el avance del cumplimiento del presupuesto a diario y la cobertura de clientes, además de contener la misma información desagrupada por cada vendedor y línea.

Inicio de Labores

INICIO_LABOR_ENERO						26-ene	27-ene	29-ene	30-ene	31-ene	
SUPERVISORES	UNIDAD DE NEGOCIO	TELEFONO_SUP	TELEFONO_VEN	Codigo_V	Nombre	Viernes	Sabado	Lunes	Martes	Miercoles	Num_Incidencias
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT GRASCO COLGATE	3107543520	3214960820	94	RUTA Z&S TAT MORENO MAIDER	07:01:29	09:05:41	07:16:18			6
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT GRASCO COLGATE		3214360958	177	RUTA Z&S TAT CARO PUIN SANDRA	07:27:02	06:30:15	06:15:04			5
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT GRASCO COLGATE	3107543520	3214979835	185	RUTA Z&S TAT MARQUEZ RAMIREZ NELLY ANDREA	07:10:54	06:39:51	07:11:08			5
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT GRASCO COLGATE	3107543520	3108722496	229	RUTA Z&S TAT OCHOA SOFIA	07:17:25	07:04:29	07:31:30			5
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT GRASCO COLGATE	3107543520	3214953310	256	RUTA Z&S TAT CANO PAOLA	07:06:38	07:17:16	07:22:07			5
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT GRASCO COLGATE	3107543520	3214948282	258	RUTA Z&S TAT ALMANZA ERLINDA	06:56:54	06:43:29	06:30:54			5
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT GRASCO COLGATE	3107543520	3105611846	282	RUTA Z&S TAT GALVIS CLAUDIA	07:09:56	05:58:33	05:27:49			5
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT GRASCO COLGATE	3107543520	3214954582	283	RUTA Z&S TAT ESTUPIÑAN RUBY	07:10:16	07:03:40	07:11:49			6
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT GRASCO COLGATE	3107543520	3214960882	295	RUTA Z&S TAT DIAZ ADRIANA	07:02:49	07:00:32	06:58:02			5
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT SULICOR	3107543520	3213563319	17	RUTA TAT SULICOR R1 GARCIA FERNANDO	07:09:48	07:10:53	07:18:35			8
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT SULICOR	3107543520	3214359696	31	SULICOR.TAT.R3 RODRIGUEZ LUIS	07:22:27	07:24:47				7
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT SULICOR	3107543520	3108723581	47	SULICOR.TAT.R7 AGUIRRE GLADYS	07:22:25	08:25:43	07:56:32			8
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT SULICOR	3107543520	3214359682	70	SULICOR.TAT.R6 ROJAS JHON	07:50:44	07:08:15	07:29:11			5
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT SULICOR	3107543520	3108720345	76	SULICOR.TAT.R4 RODRIGUEZ JAVIER	07:33:42	16:31:48	06:42:58			6
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT SULICOR	3107543520	3108721463	241	SULICOR.TAT.R5 PEREZ MICHAEL	07:23:00	07:52:35	07:02:38			8
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT SULICOR	3107543520	3108722528	257	SULICOR.TAT.R2 ROMERO MIREYA	07:26:26	07:25:46	07:22:53			5

En este informe se muestra el inicio de labores de cada uno de los días laborados por vendedor, resumiendo el numero de incidencia (inicio de día fuera del rango permitido) en lo corrido del mes, con el fin de evidenciar que vendedor no esta cumpliendo con las políticas definidas por la compañía y estipuladas en el contrato laboral.

Itinerario

PROGRAMADO	PRODUCTIVIDAD	NO-VISITADAS	EFFECTIVIDAD
2675	1676	999	730
	63%	37%	27%

CUMPLIMIENTO POR UNIDAD DE NEGOCIO

UNIDAD_NEGOCIO	Nombre vendedor	FECHA	PROGRAMADO	PROD.	% PROD	NO-VISI	EFEC.	% EFEC
BAT VIAJEROS SUR			449	387	86.2%	62	301	67.0%
BAT VIAJEROS NORTE			119	118	99.2%	1	75	63.0%
TAT GRASCO COLGATE			494	339	68.6%	155	137	27.7%
NESTLE			112	53	47.3%	59	23	20.5%
VIAJEROS SUR			200	92	46.0%	108	37	18.5%
TAT SULICOR			444	399	89.9%	45	81	18.2%
ELITE			90	38	42.2%	52	12	13.3%
PLAN BASE NORTE			90	29	32.2%	61	11	12.2%
VIAJEROS NORTE			303	66	21.8%	237	30	9.9%
BAT			21	2	9.5%	19	2	9.5%
PLAN BASE SUR			143	90	62.9%	53	13	9.1%

UNIDAD_NEGOCIO	ITINERARIO_FDV
TAT GRASCO COLG...	
TAT SULICOR	
ADMINISTRACION	
BAT	
BAT VIAJEROS NORTE	
BAT VIAJEROS SUR	
COLGATE	
ELITE	

SUPERVISOR	UNIDAD_NEGOCIO	Nombre vendedor	FECHA	DIA	# VISITAS OBJ.	VISITAS REA.	% PROD.	V. EFEC.	% EFEC	NO_VISITADAS
ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE	TAT SULICOR	AGUIRRE ARANGO GLADYS AIDE	30-ene	Martes	60	60	100.0%	13	21.7%	0
		GARCIA PEDROZA FERNANDO	30-ene	Martes	56	56	100.0%	9	16.1%	0
		RODRIGUEZ JAVIER	30-ene	Martes	80	35	43.8%	14	17.5%	45
		RODRIGUEZ GONZALEZ LUIS ALBERTO	30-ene	Martes	80	80	100.0%	10	12.5%	0
		ROJAS TOVAR JOHN JAIRO	30-ene	Martes	57	57	100.0%	10	17.5%	0
		ROMERO RODRIGUEZ LUZ MIREYA	30-ene	Martes	23	23	100.0%	10	43.5%	0
		PEREZ SOLARTE MICHEL HOWARD	30-ene	Martes	88	88	100.0%	15	17.0%	0
Total ARDILA ALFONSO PABLO ENRIQUE					444	399	90%	81	18%	45
Total general					444	399	90%	81	18%	45

En el informe itinerario se resumen dos informes el cumplimiento del itinerario y la efectividad del mismo, en el se evidencian la visitas programadas en el rutero por cada uno de los ejecutivos y a cuales de los programados impacto, calculando el indicador de cumplimiento de itinerario y efectividad.

Recaudo

Este informe muestra el recaudo desde la fecha de emisión del documento, abriéndolo por las edades que son definidas en la compañía con el fin de hacer seguimiento a la ejecución del cobro de cada uno de los colaboradores, pudiendo desagruparlo hasta el nivel de documento / cliente.

Und. Neg	Ced_Ven	Vendedor	RCDO. < 34 DÍAS	REC. DE 35 A 44	REC. DE 50 A 55	RCDO. > 55	Total general		
BAT	799331293	MORALES GONZALEZ JORGE ALBERTO	2,456,103,148	593,453,904	150,465,670	188,448,780	3,388,471,503		
BAT	52125414	CUERVO RAMIREZ CLAUDIA PATRICIA	749,524,101	73,986,466	10,302,898	5,446,338	839,259,803		
COLGATE	52191636	JIMENEZ GARCIA JENNY ASTRID	303,941,552	114,013,363	32,633,267	41,514,239	492,102,422		
COLGATE	11317783	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	139,261,730	67,411,073	9,176,195	10,983,074	226,832,072		
COLGATE	52822729	LOZANO ROMERO GISELL	112,758,665	77,217,394	5,804,894	28,867,549	224,648,503		
COLGATE	79732149	OCAMPO MERCHAN JOHN JAIME	83,983,544	83,528,628	19,736,953	19,234,992	206,484,118		
C Und. Neg	Ced_Ven	Vendedor	Cliente	Docto cruce	RCDO. < 34 DIAS	REC. DE 35 A 44	REC. DE 50 A 55	RCDO. > 55	Total general
COLGAT	11317783	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	4130538	FV-00669584-00				1,060,928	1,060,928
COLGAT	11317783	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	4130538	FV-00678547-00			25,169	966,166	991,335
COLGAT	11317783	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	4130538	FV-00689012-00			294,393	1,897,220	2,191,613
COLGAT	11317783	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	4291151	FV-00704593-00	818,123				818,123
COLGAT	11317783	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	4291151	FV-00704602-00	7,127,172				7,127,172
COLGAT	11317783	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	4291151	FV-00710096-00	4,074,840				4,074,840
COLGAT	11317783	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	4291151	FV-00710097-00	1,315,814				1,315,814
COLGAT	11317783	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	4291151	FV-00710098-00	4,713,129				4,713,129
COLGAT	11317783	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	4291151	FV-00710100-00	153,846				153,846
COLGAT	11317783	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	4291151	FV-00718335-00	946,270				946,270

Cartera

Este informe muestra la cartera al corte de día generado, desde la fecha de emisión del documento, abriéndolo por las edades que son definidas en la compañía con el fin de hacer la planeación y seguimiento de los documentos en los clientes, siendo flexible para desagruparlo hasta el nivel de documento / cliente.

		<35 DIAS	CARTERA 35 A 49 DIAS															CARTERA 35 A 49 DIAS	CART. > 55 DIAS					
		DIAS 1 A 34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	DIAS > 55 DIAS
VENDEDOR	CLIENTE																							
												PROXIMO A 50 %					RECAUDO AL 50 %					RECAUDO PERDIDO		

PROXIMO A 50 % RECAUDO AL 50 % RECAUDO PERDIDO

Suma de Total COP					cartera		Días vencidos				Total general	
					CART < 35 DIAS		CART > 35 < 49 D		CART > 50 < 55 DIAS		CART > 55	
Und Neg	Vendedor	nombre ve	Cliente	Razón sg	Nro. docto. cr							
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	900329135	SUPERMO FV-00705844		9,665,033						9,665,033
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	900329135	SUPERMO FV-00721242		593,953						593,953
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	900329135	SUPERMO FV-00721243		1,850,926						1,850,926
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	900329135	SUPERMO FV-00721247		18,585,016						18,585,016
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	14272734	BARRERO FV-00705842		13,375,039						13,375,039
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	14272734	BARRERO FV-00715499		452,262						452,262
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	14272734	BARRERO FV-00715500		2,327,607						2,327,607
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	14272734	BARRERO FV-00715505		2,985,352						2,985,352
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	14272734	BARRERO FV-00721241		9,300,005						9,300,005
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	1077032709	GARCIA W FV-00688725							2,685,562	2,685,562
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	1077032709	GARCIA W FV-00697505		3,941,125						3,941,125
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	1077032709	GARCIA W FV-00697506		768,312						768,312
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	1077032709	GARCIA W FV-00707083		3,978,051						3,978,051
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	1077032709	GARCIA W FV-00707086		779,016						779,016
VIAJEROS SUR	1030554490	BOBADILLA	1077032709	GARCIA W FV-00707087		999,590						999,590

Cobertura

En el archivo se muestra los clientes impactados y los que faltan por impactar, las líneas con las que un cliente ha sido impactado, y los clientes que han sido impactados con una línea, este archivo es fundamental para el seguimiento de los indicadores de

- ✓ Cobertura de Clientes.
- ✓ Cobertura de Portafolio.
- ✓ Profundidad de portafolio cliente.

CODIFICACION DE PORTAFOLIO

UND. NEG (Todas)				PROM LINEAS	
Nombre vendedor CARRERO ARIAS LUZ MYRIAN				10.81	
Cuenta de Ruta				IMPACTOS	%
Cliente	Razón social cliente	Desc. sucursal	Tot	IMPACTOS	%
4451143	GONZAGA CORREA LUIS	MERCADOS LA FLOR	1	0	0.00%
5787025	HERNANDEZ BLANCO DARIO	SUPERMERCADO LA PALMA	1	0	0.00%
32765790	JIMENEZ CABALLERO LUZ VIR	SUPERMERCADO EL AMIGO	1	0	0.00%
39789260	PORRAS CHAVEZ JULIETA	SUPERMERCADO SURTIR	1	0	0.00%
41462449	CHAVEZ GARCIA MARTHA CEC	AUTOSERVICIO PREMIER	1	0	0.00%
41462449	CHAVEZ GARCIA MARTHA CEC	AUTOSERVICIO PREMIER	1	0	0.00%
41462449	CHAVEZ GARCIA MARTHA CEC	SUPERMERCADO PREMIER	1	0	0.00%
41591391	MORALES DE HERNANDEZ MA	MERCASOCIAL	1	6	11.76%
51816734	PARRA AMAYA GLORIA EDILS	AUTOSERVICIO COLFEBOY	1	15	29.41%
74243383	GONZALEZ JUAN EVANGELIST	AUTOSERVICIO COMUNITARIO	1	11	21.57%
74243383	GONZALEZ JUAN EVANGELIST	SUPERMERCADO COMUNAL VICTO	1	9	17.65%
74243383	GONZALEZ JUAN EVANGELIST	SUPERMERCADO COMUNAL ORQU	1	0	0.00%
79283417	TORRES GARCIA JOSE VICENT	AUTOSERVICIO BARRANCAS	1	0	0.00%
79283417	TORRES GARCIA JOSE VICENT	SUPERMERCADOS COMUNAL	1	15	29.41%
79287566	SUAREZ GONZALEZ ANGELO	DISTRIMAX	1	25	49.02%
79625359	PARRA GONZALEZ CARLOS OR	LOS NARANJOS No 2	1	12	23.53%
830075637	INVERSIONES COMUNAL DE C	AUTOSERVICIO COMUNAL DE C	1	11	21.57%
830083245	MERCADOS EL CERRILLO	MERCADOS EL CERRILLO	1	11	21.57%

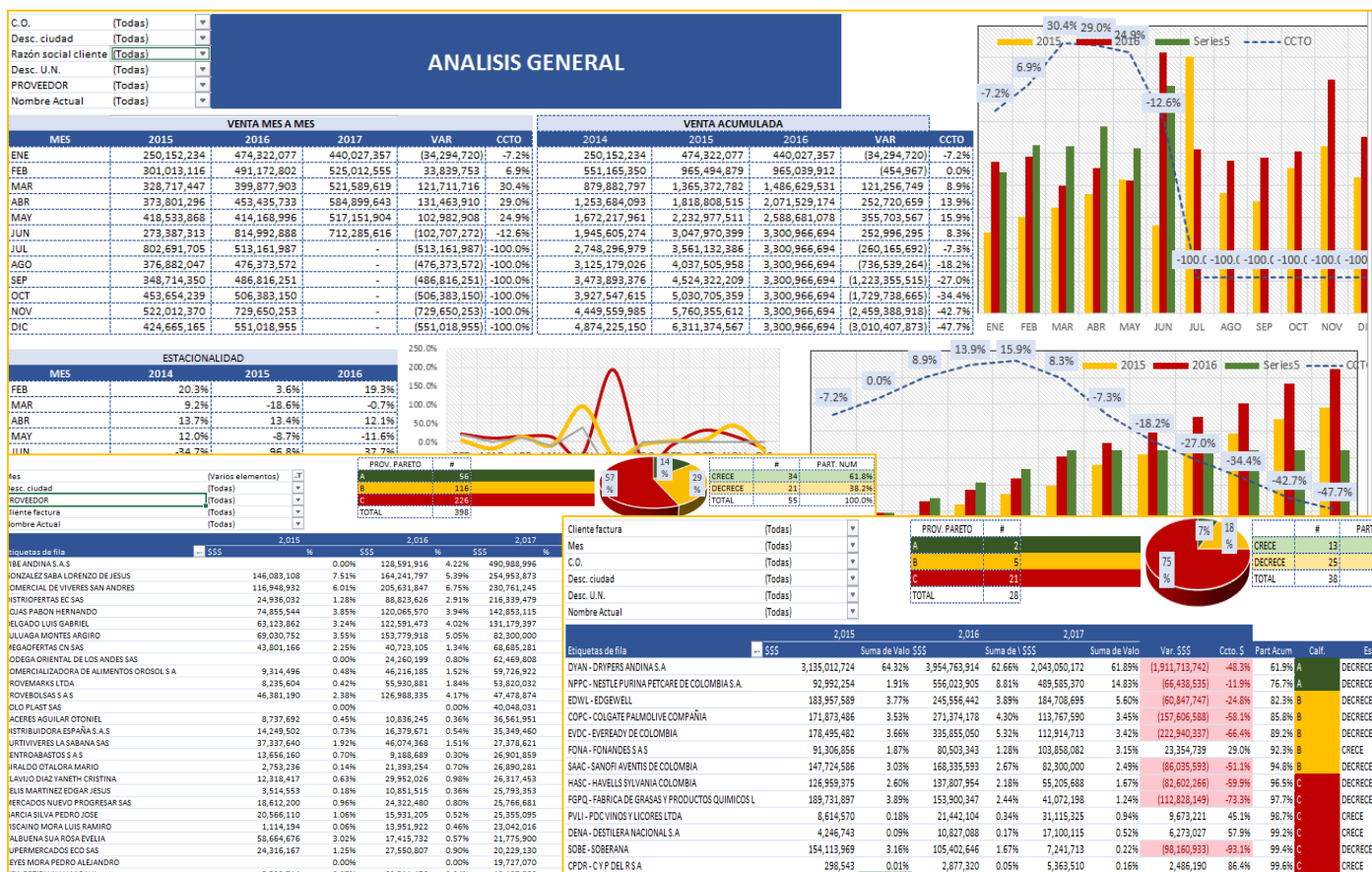
SEGUIMIENTO AL RUTERO

PROVEEDOR (Todas)				RUTERO	
UND. NEG (Todas)				CU. IM	
Nombre vendedor (Todas)				COB	
				CLTE	
Cuenta de Ruta					
Cliente	Razón social cliente	Desc. sucursal	Vendedor	Total	
3383	SANABRIA JOSE HECTOR	HECTOR SANABRIA	24868102	1	2017-11-12
3383	SANABRIA JOSE HECTOR	HECTOR SANABRIA	40781466	1	2017-11-13
3383	SANABRIA JOSE HECTOR	HECTOR SANABRIA	52822729	1	2017-11-14
3383	SANABRIA JOSE HECTOR	HECTOR SANABRIA	53079797	1	2017-11-15
94994	FORERO SEGUNDO FORTUNATO	FORERO SEGUNDO FORTUNATO	46672906	1	2017-11-16
138176	TORRES SUAREZ PEDRO ANTONIO	TORRES SUAREZ PEDRO ANTONIO	52298814	1	2017-11-17
155513	ALONSO RODRIGUEZ PEDRO ANTONIO	TIENDA CAMPO ALEGRE	1075666317	1	2017-11-18
159182	MARTIN JOSE	MARTIN JOSE	79787341	1	2017-11-19
177174	PEÑUELA GERENA JESUS NICOLAS	AUTOSERVICIO ALBAN	51874730	1	2017-11-20
178848	ARDILA CLAUDIO	MINIMERCADO EL MALAVAR	11320336	1	2017-11-21
178848	ARDILA CLAUDIO	MINIMERCADO EL MALAVAR	11320336	1	2017-11-22

Top Supervisores

Aquí se resumen toda la actividad ejecutada, por cada uno de los vendedor, clientes, ciudades y proveedores de manera histórica, mostrando el comparativo con los periodos anteriores y siendo este el archivo maestro para la proyección y análisis del comportamiento de las ventas de las unidades de negocio.

Este archivo es la llave maestra para la evaluación de los resultados obtenidos y la evolución del negocio por cada uno de sus factores, el supervisor deberá usar esta herramienta de consulta como su principal arma para el seguimiento de la unidad



Seguimiento a concursos

Es un archivo en donde se resumen todas las dinámicas dirigidas a la fuerza de ventas, describiendo la mecánica, los objetivos y la liquidación de cada concursante. Este informe según corresponda es enviado cada sábado para que el supervisor este en continua retroalimentación con su fuerza de ventas y de esta manera sea un apoyo mas en la consecución de los objetivos

MECANICA DEL CONCURSO:															
EJECUTIVO COMERCIAL		JHOANA CARMONA													
VIGENCIA		NOV-DIC-ENE													
OBJETIVO:		1. SI EL VENDEDOR CUMPLE ENTRE EL 100% AL 110% SE GANA EL 2%													
		2. SI EL VENDEDOR CUMPLE ENTRE EL 111% AL 119% SE GANA EL 2.5%													
		3. SI EL VENDEDOR CUMPLE DEL 120% EN ADELANTE SE GANA EL 3%													
		UN VENDEDOR DE LA ZONA SUR Y LA ZONA NORTE TENDRA UN PREMIO SORPRESA A LA VENTA MAS ALTA													
		TOTALES	51,912,657	95,419,890	184%		51,912,657	18,747,172		33,165,485	0		50,941,765		
U.N	ID	NOMBRE VENDEDOR	CUOTA NOV	EJEC NOV	%CPTO NOV	LIQUIDACIO N NOV	CUOTA DIC	EJEC DIC	%CPTO DIC	FALTA	LIQUIDACI ON DIC	CUOTA ENE	EJEC ENE	% CPTO ENE	TOTAL EJEC
COLGATE	11317783	PARDO ROMERO EDGAR ENRIQUE	8,000,000	5,022,235	63%		8,000,000	2,267,195	28%	5,732,805	0	8,000,000	3,139,328	39%	10,428,758 E
MAYORISTAS	52498586	CALEÑO GARCIA ANGELICA MARIA	1,600,000	33,558	2%		1,600,000	0	0%	1,600,000	0	1,600,000	207,943	13%	241,501 E
MAYORISTAS	53079797	MURCIA SALAZAR ANVELA IVONNE	30,000,000	74,303,701	248%	2,229,111	30,000,000	12,898,260	43%	17,101,740	0	30,000,000	42,560,061	142%	129,762,022 E
BAT	79331293	MORALES GONZALEZ JORGE ALBERTO	12,312,657	16,060,396	130%		12,312,657	3,581,717	29%	8,730,940	0	12,312,657	5,034,433	41%	24,676,546 E
PLAN BASE SUR	7543555	MANRIQUE MANRIQUE ALEXANDER		116,445				0					1,305,292		↓ 1,421,737 M
PLAN BASE SUR	23497173	PEÑA AVILA MERCY JAKELINE		1,185,554				1,039,964					244,234		→ 2,469,752 M
PLAN BASE SUR	37929970	SANCHEZ CORREDOR MARINA		116,445				538,603					314,163		↓ 969,211 M
PLAN BASE SUR	51792262	CASTAÑEDA GARCIA MARIA DEL PILAR		-				22,421					8,804		↓ 31,225 M
PLAN BASE SUR	52076325	RIVEROS ROJAS CLAUDIA MARCELA		695,458				1,294,643					1,724,049		→ 3,714,150 M
PLAN BASE SUR	52298814	SANABRIA ABELLA LIGIA CRISTINA		472,278				572,801					184,954		↓ 1,230,033 M
PLAN BASE SUR	52885339	ARGUELLO RAMIREZ ANDREA DEL PILAR		675,648				545,806					0		↓ 1,221,454 M
PLAN BASE SUR	52909031	BELLAIZAN MOLINA BEATRIZ CAROLINA		302,844				153,643					18,599		↓ 475,086 M
PLAN BASE SUR	53048901	MORENO ROCHA MARIA ANGELICA		227,677				383,334					279,386		↓ 890,397 M
PLAN BASE SUR	53114382	PEÑUELA GUATIBONZA KENY TATIANA		151,596				0					0		↓ 151,596 M
PLAN BASE SUR	53132702	SALDAÑA SANCHEZ YINE YOVANA		588,690				212,465					835,424		↓ 1,636,579 M
PLAN BASE SUR	79118859	MARTINEZ GALVIS CARLOS ALBERTO		1,638,423				2,633,777					975,146		↑ 5,247,346 M
PLAN BASE SUR	79368159	MONSALVE MONSALVE JOSE MARIA		415,676				111,594					291,106		↓ 818,376 M
PLAN BASE SUR	1022924678	NUÑEZ JIMENEZ LUIS ALEJANDRO		2,372,492				116,445					0		→ 2,488,937 M
PLAN BASE SUR	1032375617	PEREZ GUAMAN YULY CAROLINA		3,553,264				445,659					1,140,582		↑ 5,139,505 M
PLAN BASE NORTE	19435730	BERNAL ANDRADE GUILLERMO ENRIQUE		596,462				424,600					120,285		↓ 1,141,347 M
PLAN BASE NORTE	51780199	LAGOS AYALA SOLEDAD		2,634,933				27,510					316,995		→ 2,979,438 M
PLAN BASE NORTE	51825777	CARRERO ARIAS LUZ MYRIAM		3,868,776				1,943,897					1,540,624		↑ 7,353,297 M
		EDWEL	EVEREADY	ISODINE	LA FINA	SILVANYA	DESTILERIA	FONANDES	WG MAYORISTA	WG SUPERMERCADO	WG TAT	DOMEQ	BELLINI	...	+

Informes Especiales

Son archivos específicos a una línea / proveedor, que debido a su incidencia en el negocio, formas de liquidación, planes o actividades, requiere en determinado momento un archivo específico para su seguimiento, casos particulares, seguimiento a BAT, envíos a plataformas externas, grupo BIT, GFK, entre otros.

Soporte administrativo comercial

Desde el área comercial los supervisores cuentan con colaboradores que apoyan en la planeación, gestión y operación de toda el área, de esta manera pueden contar en medidas proporcionales para solicitar el apoyo que requieran en determinado momento.

Ejecutivo de Planeación comercial: es al persona que maneja las cifras de la compañía,, de allí se deriva la planeación del presupuesto, el seguimiento a los objetivos, los estadísticos comerciales por proveedor, cliente y vendedor. Seguimiento concursos

Controller comercial: Es la persona que se encarga de administrar la inversión destinada a los clientes y los eventos realizados por la compañía, seguimiento de actividades, es soporte ante cartera para la organización de saldos.

Monitor comercial: Es la persona que se encarga de administrar la base de los clientes, creación, edición, actualización y depuración de ellos en los rúters de los vendedores, al igual que suministrar los informes de seguimiento a ellos.

Jefe de Compras: Es la persona encargada de entablar la relación comercial entre el proveedor y la compañía manejando la dinámica de ofertación en precios, descuentos y promociones, del mismo modo con la compra / abastecimiento de la compañía siendo de gran apoyo al momento de entender como están las relaciones, compromisos y responsabilidades de los proveedores hacia la empresa.

☰ Promociones y descuentos

Son todas las herramientas comerciales dirigidas a los clientes en especie o en valor directamente relacionadas al producto para apoyo a la gestión comercial al momento de la venta, aun que forma parte de la inversión, esta es controlada y dirigida directamente por el proveedor previo convenio y aprobación entre el y nuestra área de compras.

La responsabilidad del supervisor esta en orientar, ,dirigir y capacitar a la fuerza de ventas sobre el aprovechamiento de estas herramientas, desde su manejo, lo cual implica la liquidación de la carta de ofertas a precio, o beneficio en margen / contribución, bonificación y hacerle ver cual es el valor agregado transmitido al cliente.

Como debe ser su manejo al momento de la venta, como se debe mostrar el beneficio y como esta será transmitida o recibida por el cliente, esto cada ves que sea necesario replicar en el equipo comercial.



9 RUTINAS E INFORMES

Rutinas y Reuniones

El supervisor debe estar continuamente proponiendo y buscando espacios en donde pueda retroalimentar a sus colaboradores de manera eficiente, eficaz y concreta, que los temas a tratar aparte de la cotidianidad del negocio no pasen por ser monótonos considerando que las acciones encaminadas a una ejecución comercial requiere de estar pendientes de todos y cada uno de los resultados que en la mayor proporción permitan identificar posibles oportunidades de mejora.

Entre las rutinas que el supervisor deberá adoptar hacia el seguimiento comercial algunas son:

Rutina Diaria

Comunicación Verbal

Retroalimentación

Información

Evaluación

Control

Seguimiento

- ✓ con cada uno de sus colaboradores sobre el avance de los resultados y compromisos para el día, tanto en recaudo como en ventas.
- ✓ Comunicar las novedades y despejar inquietudes.
- ✓ Revisar niveles de servicio.
- ✓ Escuchar y apoyar las necesidades administrativas del equipo.
- ✓ Soportar cualquier otro requerimiento que derive de las funciones y responsabilidades como cabeza del equipo

Los puntos de encuentro en la mañana o tarde son una herramienta que están a nuestra disposición

Reunión Semanal

- ✓ Cada semana el supervisor deberá buscar el espacio físico y el momento adecuado para reunir a toda la fuerza de ventas con el fin de transmitir una sola información y así poder garantizar la transmisión de un único mensaje claro a todos los colaboradores.
- ✓ Es importante y obligatorio reunir al equipo cada se semana, con el fin de revisar mas a fondo cada uno de los temas que competen la ejecución comercia.

Resultados por zona y vendedor

Planeación de la semana

Seguimiento a los KPI'S

Emitir listado clientes sin compra

Seguimiento ofertas y promociones

Oportunidades vertical / horizontal

Negociaciones Puntuales

Planeación de acompañamiento

Seguimiento líneas Foco

Evaluación de la semana

Reunión Mensual

- ✓ Cada mes el supervisor deberá reunirse con todo el equipo comercial y realizar la respectiva presentación de los resultados obtenidos por cada una de las rutas y colaboradores de los Kpi'S y resultados comerciales.
- ✓ De igual manera realizar un análisis DOFA de lo ocurrido en el transcurso del mes y sacar las oportunidades de mejora para el siguiente a empezar.
- ✓ Programar y planear el mes en curso, a partir de los resultados obtenidos enfocando sus esfuerzos en aquellas zonas que mostraron un bajo rendimiento al cierre del mes.
- ✓ Realizar la respectiva evaluación de cada uno de las rutas y colaboradores uno a uno, dejando por escrito el desempeño obtenido, la justificación de los resultados y los compromisos propuestos entre el supervisor y colaborador.

Revisión de Negocio

Todos los meses el supervisor deberá hacer llegar una presentación a la gerencia comercial y buscar el espacio para presentar los resultados obtenidos al cierre del mes, en donde la presentación no deberá superar los 10 sliders, y su contenido será:

Crecimiento en ventas: Comparativo del mismo mes transcurrido por cada una de las rutas.

Crecimiento Acumulado en ventas: Comparativo del mismo periodo transcurrido por cada una de las rutas.

Cumplimiento del presupuesto: Comparativo de los resultados obtenidos por cada una de las rutas contra el objetivo propuesto por la compañía.

Tablero de Mando Integral: Presentación del informe de indicadores su resultado, y comparativo con el mes anterior.

Clientes Pareto: Presentación y análisis del comportamiento de los principales clientes de la unidad, mínimo 1 cliente por ruta.

Comparativo líneas Foco: Breve análisis y resumen de las cifras y la ejecución realizada en las líneas foco, ventas, crecimientos, coberturas, actividades.

DOFA: conclusiones específicas de cada una de las variables (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) .que llevaron a las consecución de los resultados evidenciados.

Oportunidades de mejora: mostrar cual es la estrategia para el mes en curso a partir de los resultados obtenidos y los análisis realizados.

Bitácora: mención y descripción general de las actividades realizadas en lo corrido del mes, sus apreciaciones y oportunidades evidenciadas, de las actividades y formatos comprendidos en la carpeta comercial.

Compromiso: relacionar cuales son los compromisos propuestos por el supervisor a la gerencia para el mes en curso.

Carpeta Comercial

La carpeta comercial es la hoja de ruta definida por la compañía para el manejo, control, seguimiento y mejora continua del área, en ella debe quedar comprendida toda la información, gestión y resultados de los esfuerzos, acciones, tareas, dinámicas realizadas por el supervisor y cada uno de sus colaboradores

Es responsabilidad del supervisor tener al día la información comprendida en ella y es de obligatorio cumplimiento que siempre este en el área administrativa de la GERENCIA COMERCIAL, en donde se encuentren todos los formatos requeridos y debidamente diligenciados.

La **CARPETA COMERCIAL** deberá surgir además como una bitácora a todos los concursos comerciales y actividades que se realicen en la unidad en el periodo, descuentos, promociones, actividades. Siendo además un diario de evidencias de los acontecimientos en el mes en curso, para la toma de decisiones en el transcurso o al final del periodo.

Sera el material de trabajo utilizado para el seguimiento en las reuniones con la gerencia comercial, en donde se evidenciara el seguimiento a la gestión comercial a la fuerza de ventas realizada por el supervisor, el manejo a la unidad, el incremento en ventas y el cumplimiento de los objetivos, la evolución de los KPI'S

La carpeta comercial consta de:

Planeador Mensual: este formato debe quedar comprendido la primera semana de cada mes en curso, relacionando la planeación y programación del plan de trabajo del mes.

Cronograma semanal: el primer día hábil de cada semana deberá quedar consignado el formato con la programación semanal del supervisor y la rutina de trabajo.

Oficialización de Presupuestos: el supervisor cada uno de los meses debe consignar el formato con la respectiva firma de recibido del presupuesto por parte del colaborador.

Carpeta Comercial

Evaluación de desempeño comercial: cada mes debe quedar en la carpeta el archivo del avance del formato.

Cuadro de Mando Integral: cada mes debe quedar registrado en la carpeta los resultados obtenidos durante el mes.

Los 8 pasos de la venta: este formato busca evaluar como es la gestión en el punto de venta del ejecutivo comercial.

Salida con vendedores: este formato debe ser el seguimiento, evaluación y control a la gestión que hace la fuerza de ventas, en cada salida con ellos.

Planeador Mensual						
Nombre supervisor		Mes				
Desde - Hasta						
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
SEM. 1						
SEM. 2						
SEM. 3						
SEM. 4						
SEM. 5						
OBSERVACION						

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES SEMANAL

Nombre supervisor		Mes	
Desde - Hasta			
	MAÑANA	TARDE	
LUNES			
MARTES			
MIERCOLES			
JUEVES			
VIERNES			
SABADO			
OBSERVACIÓN			

VENDEDOR:

MES:

UNIDAD DE NEGOCIO:

SUPERVISOR:

Proveedor

PRESUPUESTO

FIRMA

NOMBRE SUPERVISOR:

CEDULA:

FIRMA

NOMBRE VENDEDOR:

CEDULA:

VENDEDOR:	TELEFONO:	CODIGO:	DIA:	MES:	AÑO:
-----------	-----------	---------	------	------	------

EJECUCION MES ANTERIOR				
UND. NEGOCIO:	PRESUPUESTO		RUTERO	
	VENTAS		IMPACTOS	
	CUMPLIMIENTO		% COBERTURA	

LISTA DE CHEQUEO

Preparacion de la Visita	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Revisa los resultados de la ultima Visita		SI	NO		
Establece Objetivos para la visita	B	R	M		
Prepara las posibles preguntas y objeciones del cliente		SI	NO		
Inicio de la Visita	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Logra generar Rapport con el cliente		SI	NO		
Saludo corporativo		SI	NO		
Da a conocer el motivo de la visita		SI	NO		
Pide permiso para ingresar		SI	NO		
Revision del punto de Venta	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Revisión del surtido	B	R	M		
Revision de precios		SI	NO		
Revision de espacios	B	R	M		
Revision de Planograma	B	R	M		
Material POP		SI	NO		
Hallazgos	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Identifica Oportunidades		SI	NO		
Las comenta con dependientes	B	R	M		
Argumenta beneficios	B	R	M		
Aclara dudas y maneja objeciones		SI	NO		
Ejecucion de Acciones	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Logra acuerdos con los clientes		SI	NO		
Pide permiso para corregir	B	R	M		
Utiliza material promocional	B	R	M		
Cierre	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Cierre de venta con argumentos		SI	NO		
Comprobación con el cliente de la compra	B	R	M		
Utiliza tecnicas de cierre cuando lo considera	B	R	M		
Ofrece productos adicionales para venta cruzada	B	R	M		
Terminacion de la Visita	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Deja buena impresión al final de la venta		SI	NO		
Relacion calida y cercana entre Vendedor / cliente	B	R	M		
se depide en forma adecuada	B	R	M		
los clientes dan muestra de satisfaccion al cierre	B	R	M		
Otros	CALIFICACION			OBSERVACION	PLAN DE ACCION
Se expresa con Claridad		SI	NO		
Maneja un tono, ritmo	B	R	M		

COMPROMISO:

FIRMA

FIRMA

NOMBRE SUPERVISOR:

NOMBRE VENDEDOR:

CEDULA:

CEDULA:

SUPERVISOR:	MES:
-------------	------

# VEND.	UND NEGOCIO	CEDULA DE VENDEDOR	NOMBRE VENDEDOR	SALIDA 1		SALIDA 2		SALIDA 3		SALIDA 4		SALIDA 5		SALIDA EN EL MES	
1				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
2				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
3				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
4				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
5				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
6				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
7				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
8				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
9				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
10				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
11				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
12				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
13				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
14				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
15				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
16				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
17				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
18				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
19				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO
20				DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	DD	MMM	SI	NO

INDICADOR DE ACOPAÑAMIENTO A LA GESTION COMERCIAL

x

100













































































































































































































OBSERVACIONES:


















Manual del Súper Supervisor



AREA	INDICADOR	DESCRIPCION	FORMULA
FINANZAS	<i>Presupuesto</i>	Cumplimiento de presupuesto de ventas asignado para el periodo	$\text{Venta sin Imp} \div \text{Ppto. Ventas}$
	<i>Recaudo</i>	Cumplimiento de presupuesto de Recaudo asignado para el periodo	$\text{Recaudo} \div \text{Ppto. de Rcdo.}$
	<i>Margen Contribucion</i>	% de ganancias de las ventas antes de gastos administrativos y costos logísticos	$\text{Contribucion} \div \text{Costo Promedio} \times 100$
	<i>Cartera</i>	% de la cartera mayor a 55 días al cierre del periodo	$\text{Cartera} > 55 \text{ a Días} \div \text{Cartera al cierre}$
	<i>Inversion</i>	% de la inversion comercial sin costos de ventas asociada a las ventas	$(\text{Inversion} + \text{NC} + \text{Inv. Adic.}) \div \text{Vtas sin Impuestos}$
PROCESOS	<i>Cumplimiento de pedidos</i>	% de la facturacion de los pedidos transmitidos	$\text{Facturacion} \div \text{valor pedidos transmitidos}$
	<i>Devoluciones</i>	% de las devoluciones de los clientes	$\text{Devoluciones} \div \text{Valor total Facturado}$
	<i>Recogidas</i>	% de las recogidas en los clientes	$\text{NC por recogidas} \div \text{Valor total Facturado}$
CLIENTES	<i>Cobertura</i>	Clientes con venta en el periodo	$\text{Clientes con venta} \div \text{Carga de Clientes}$
	<i>Itinerario</i>	% de vitas realizadas acorde a los ruterios programados	$\text{Visitas con registro} \div \text{Clientes programados}$
	<i>Crecimiento</i>	% de crecimiento en ventas con relacion al mismo periodo del año anterior	$(\text{Vta. Periodo Actual} - \text{Vta periodo anterior}) \div \text{Vta periodo anterior}$
	<i>Efectividad</i>	Clientes con visita efectiva de los clientes programados	$\text{Clientes con venta} \div \text{Clientes Programados}$
	<i>Profundidad</i>	promedio de lineas codificadas en los clientes	$\# \text{ veces de lineas con Vta.} \div \text{Clientes impactados}$
	<i>Clientes Nuevos</i>	Clientes vinculados en el ultimo periodo	$\text{Rutero Final del mes} - \text{Rutero Inicial del mes}$
PERSONAL	<i>Cpto. Equipo</i>	% de numero de ejecutivos con cptos mayores al 95%	$\# \text{ Vend. Cpto.} > 95\% \div \text{Total Vend. A cargo}$
	<i>Acompaña - miento</i>	% de salidas con vendedores	$\# \text{ Vend. Con salida} \div \text{Total Vend. A cargo}$
	<i>Rotacion</i>	% Vendedores nuevos	$\# \text{ Vend. nuevos} \div \text{Total Vend. A cargo}$

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CPTO	CPTO	CPTO	CPTO	CPTO	CPTO	CPTO	CPTO	CPTO	CPTO	CPTO	CPTO
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%
 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%	 0,0%

TOTAL		
VARIABLE	EJECUTADO	CPTO
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%
		 0,0%

LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE
ESTUDIANTES.

Los suscritos

Camilo Ernesto Angulo Osma con C.C. N° 80773912

actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado), (presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA COMERCIAL PARA ZULUAGA Y SOTO elaborada para efectos de optar por el título de Especialista en Alta Gerencia.

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

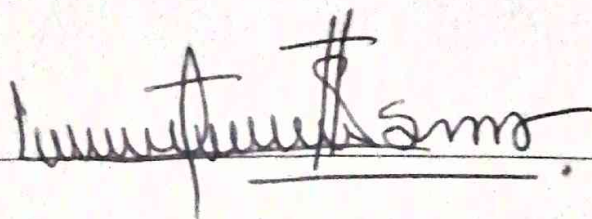
El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá D.C el año 2018 del mes de septiembre a los 21 días.

FIRMA

Firma



c.c. 80'773.912

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO		
IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL ÁREA COMERCIAL PARA ZULUAGA Y SOTO		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Angulo Osma	Camilo Ernesto	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Vargas Varón	León Alexander	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Especialización en Alta Gerencia	Pregrado	
	Especialización	X
	Maestría	
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá D.C.	2018	81
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Cuadro de Mando Integral	Balance Scorcard	
Comercial		
Indicadores		
Gestión		
Control		
Objetivos		
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>ZULUAGA Y SOTO S.A.S es una empresa constituida en el año de 1985 satisfaciendo las necesidades de comercialización y distribución a los establecimientos de comercio de productos de consumo masivo y su destino al consumidor final. En la dinámica comercial y de los mercados, las empresas deben buscar mejorar y establecer cuáles son los factores críticos de éxito.</p> <p>Una empresa que se mueve en el sector real requiere buscar un modelo de seguimiento que cumpla con las expectativas de la planeación, ejecución, verificación, control y mejora de las variables que en el área comercial sean fundamentales para la adecuada gestión y la consecución de los objetivos. Por tal motivo se deben establecer variables de medición que puedan ser cuantificables en un determinado espacio de tiempo y que sirvan como herramienta de mejora continua, partiendo que cada una de ellas debe bajar a cada uno de los involucrados en la organización por intermedio de los principales responsables de cada una de las áreas.</p>		

Por lo anterior, y cumpliendo según la estructura de la compañía: en el área comercial, se va a definir un método estructurado, acertado y metódico, para lograr medir los resultados de las variables previamente definidas, que lleven a la consecución de la estrategia para el cumplimiento de los objetivos.

Bogotá Septiembre 21 de 2018

**ZULUAGA &
SOTO**
Distribuidores

Su mejor compañía

Señores

UNIEMPRESARIAL

Ciudad,

Referencia: Conocimiento de consultoría y uso de marca con fines académicos

Cordial saludo,

Con la presente manifestamos tener conocimiento sobre la consultoría empresarial realizada en nuestra organización por Camilo Ernesto Angulo Osma con CC. 80.773.912 y cuyos resultados serán de gran aporte para nuestra empresa. Por lo anterior autorizamos el uso de nombre de nuestra compañía para ser usado con fines académicos.

Cordialmente,


María Estela Zuluaga Gomez
NIT. 800.630.244.3
MARIA ESTELA ZULUAGA G.
GERENTE COMERCIAL

Gerente Comercial Zuluaga y Soto S.A.S

Carrera 89 No. 17 B - 02 PBX: 4120 120 Fax: 4120 054
E-mail: amzuluaga@zuluagaysoto.com Bogotá, D.C - Colombia

Somos la compañía Colombiana especializada en la
comercialización y distribución de productos de consumo
masivo para el mercado en general

**Rinde
Avena**®

**Rinde
Arepa**®

Marcas Propias